



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة علوم التسيير
التخصص إدارة أعمال
بعنوان:

ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في
مؤسسات التعليم العالي
- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت
بلحاج بوشعيب -

تحت إشراف:

- د. لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

- بن تواتي هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية والجامعة	الصفة
د. العشاي فاطيمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	رئيسا
د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	مناقشا

2025-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة علوم التسيير
التخصص إدارة أعمال
بعنوان:

ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في
مؤسسات التعليم العالي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت
بلحاج بوشعيب-

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. لواتي خاتمة

- بن تواتي هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية والجامعة	الصفة
د. العشابي فاطيمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	رئيسا
د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ (جامعة عين تموشنت)	مشرفا ومقررا
أ.د. بن سليمان نجيب	أستاذ التعليم العالي (جامعة عين تموشنت)	مناقشا

2025-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء الآية 85

وقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾

سورة القلم الآية 4

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأُتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ»

حديث حسن رواه البخاري في الأدب المفرد وأحمد والبيهقي



الإهداء

إلى من غرس في قلبي الإصرار، وزرع في روعي الثبات،
إلى من كان لحديثه أثر، ولنصائحه نور أضاء دروبي ... **أبي العزيز.**

إلى من علمتني أن الصبر طريق النجاح، وأن الحلم لا يستعجل
إلى محبة العلم، ومن كانت الدعوة الصادقة منها تسبقني حيث أذهب ... **أمي الحبيبة.**

إلى من كان حضوره طمأنينة، وكلماته دافعا للاستمرار، وتشجيعه
ضوءا في عتمة التعب ...
إلى رفيق دربي، ونبض إنجازي، وسندي في مراحل السعي ... **زوجي الحبيب.**

إلى من تقاسموا معي ضحكات الصغر ومواقف الحياة ...
إلى من كانوا لي العون والملاذ ... **إخوتي الأعزاء**
إلى مسك البيت، التي تبتهج لنجاحي، وترافقني بدعائها وحنانها ...
جدي الغالية، أطال الله في عمرك وبارك الله فيك.

وإلى عائلتي جميعا، من كبيركم إلى صغيركم ... محبتكم كانت الزاد،
ورضاكم كان الرفيق في كل خطوة.

وإلى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة زملائي وزميلاتي ...

أعتز بكم وبكل لحظة سعي تقاسمناها.

هاجر



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله العليّ القدير، الذي أكرمني ومنّ عليّ بفضله وواسع رحمته، فأنجزت هذا العمل المتواضع بعد توفيقه، وأمدني بالقوة والصبر والعزيمة في كل خطوة من خطواته، وسخر لي من عباده من كانوا عوناً وسنداً، فله الحمد والشكر أولاً وآخراً، على نعمة التيسير والتوفيق.

وإيفاء لواجب العرفان، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة **الدكتورة لواتي خاتمة**، المشرفة على هذه المذكرة، التي كانت نعم المشرفة المخلصة، الحريصة على النصح والتوجيه، والتي **أفاضت عليّ بعلمها الغزير وكرم أخلاقها وصبرها معي**، فكان لعطائها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل، فلها مني خالص الشكر، وعظيم الامتنان، وأن يجزيها الله عني خير الجزاء، وأن يرفع قدرها ويبارك في علمها وعملها.

كما أتقدم بوافر التقدير والامتنان إلى **الدكتورة الفاضلة العشابى فاطيمة الزهراء** -عميدة الكلية، لما لمسناه منكم من قيادة حكيمة، وما تلقيناه على أيديكم من علم راسخ وتدرّس متميّز، إلى جانب حرصكم الدائم على توفير بيئة أكاديمية تتسم بالرقّيّ، والتحفيز، والاحترام. لقد كنتم - ولا زلتم - قدوة في العطاء، ومصدر إلهام لكل باحث وطالب علم. فلکم منا خالص الشکر والامتنان، وعظيم الاحترام والعرفان.

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع **أساتذة قسم علوم التسيير**، الذين أضاءوا لي طريق المعرفة، وأسهموا في تكويني العلمي والفكري، فلكل منهم مكانة خاصة في القلب، وفضل لا ينسى، أسأل الله أن يجزيهم عني خيراً، وأن يبارك في جهودهم وعطائهم.

وكذلك، أعبر عن بالغ امتناني وتقديري لأعضاء **لجنة المناقشة الأفاضل**، لتكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع، ولملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي أعتز بها.

وفي الختام، لا يسعني إلا أن أتوجه بخالص العرفان لكل من ساندني، أو قدّم لي يد العون، أو شاركني بكلمة طيبة أو توجيه صادق، وأخصّ بالشكر **أساتذة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب** الذين تكرموا بالمساهمة في الإجابة على الاستبيان، فكان لتعاونهم دور مهم في إنجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يكتب لهم الأجر، ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين تموشنت، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة المدروسة 151 عضو من أعضاء هيئة التدريس بمختلف الكليات والتخصصات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26)، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت، إلى جانب وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الممارسات الأخلاقية الشخصية، والعمل بروح الفريق) على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجامعية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بجميع أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية (الشخصية، الإدارية، العلاقاتية، والعمل بروح الفريق)، دون التركيز على بعد واحد دون الآخر لضمان تحقيق أثر متكامل في أداء المؤسسة، كما دعت إلى توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل عينات أكبر وقطاعات متعددة، بهدف اختبار قابلية تعميم النتائج وتحليلها في بيئات تنظيمية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، إبداع تنظيمي، أعضاء هيئة التدريس، مؤسسات تعليم عالي، جامعة عين تموشنت .

Abstract:

This study aimed to identify the impact of ethical leadership practices on organisational creativity in higher education institutions, from the perspective of faculty members at University of Ain Tamouchant. To achieve this goal, the descriptive and analytical approaches were adopted, and the questionnaire was used as the main tool for data collection, as the size of the studied sample was 151 faculty members from different colleges and specializations. The data were analysed using the statistical software (SPSS v26), and the study reached a set of results, the most important of which are the existence of a high level of ethical leadership practices at University of Ain Tamouchant, in addition to the existence of a high level of organisational creativity in the institution under study, the results also proved the existence of a strong correlation between the two variables of the study, in addition to the existence of a statistically significant effect of ethical leadership practices with its dimensions (personal ethical practices, teamwork) on organisational creativity in the university institution, and the study recommended that attention to all dimensions of ethical leadership practices (personal, administrative, and organizational).

Keywords: Ethical leadership, organisational creativity, faculty members, higher education institutions, University of Ain Tamouchant.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكروالتقدير
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول :الأدبيات النظرية للقيادة الاخلاقية و الإبداع التنظيمي
2	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
14	المطلب الثاني : الإطار النظري للإبداع التنظيمي
23	المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة
47	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة
50	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
51	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تمشنت	
53	تمهيد
54	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
54	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
57	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
59	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة
78	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
98	خلاصة الفصل الثاني.....

100الخاتمة
104المراجع
112الملاحق
136الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	48
الجدول رقم (01-02)	متغيرات الدراسة	55
الجدول رقم (02-02)	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	56
الجدول رقم (03-02)	سلم ليكرت الخماسي	57
الجدول رقم (04-02)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي	58
الجدول رقم (05-02)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	60
الجدول رقم (06-02)	الصدق البنائي للمحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير المستقل	61
الجدول رقم (07-02)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	61
الجدول رقم (08-02)	الصدق البنائي للمحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير التابع	62
الجدول رقم (09-02)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	63
الجدول رقم (10-02)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	64
الجدول رقم (11-02)	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	65
الجدول رقم (12-02)	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	65
الجدول رقم (13-02)	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	66
الجدول رقم (14-02)	توزيع العينة حسب مقر العمل	66
الجدول رقم (15-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الممارسات الأخلاقية الشخصية	67
الجدول رقم (16-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الممارسات الأخلاقية الإدارية	69
الجدول رقم (17-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الممارسات الأخلاقية العلائقية	70
الجدول رقم (18-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العمل بروح الفريق	71
الجدول رقم (19-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعث الطلاقة التنظيمية	73
الجدول رقم (20-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعث المرونة التنظيمية	74
الجدول رقم (21-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعث الاصاله	75
الجدول رقم (22-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعث حل المشكلات	77
الجدول رقم (23-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول ممارسات القيادة الأخلاقية	78

79	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (24-02)
80	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي	الجدول رقم (25-02)
81	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (26-02)
82	نتائج معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي	الجدول رقم (27-02)
84	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (28-02)
85	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (29-02)
86	قيم معاملات خط الانحدار للإبداع التنظيمي	الجدول رقم (30-02)
89	يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	الجدول رقم (31-02)
90	معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المتبقيين والمتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (32-02)
91	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	الجدول رقم (33-02)
91	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise	الجدول رقم (34-02)
93	المتغيرات المستقلة المستبعدة	الجدول رقم (35-02)
95	نتائج اختبار (T) Test للفروق في النوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (36-02)
96	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل)	الجدول رقم (37-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
4	مفهوم الاخلاق	الشكل رقم (01-01)
10	نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	الشكل رقم (02-01)
12	نموذج بيل غراس (V4) للقيادة الأخلاقية	الشكل رقم (03-01)
20	مراحل الابداع التنظيمي	الشكل رقم (04-01)
49	الفجوة البحثية للدراسة	الشكل رقم (05-01)
55	معادلة تارو يامان	الشكل رقم (01-02)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	الشكل رقم (02-02)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (03-02)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	الشكل رقم (04-02)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (05-02)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مقر العمل	الشكل رقم (06-02)
68	مدى ملائمة خط الانحدار	الشكل رقم (07-02)
87	منحنى خط الانحدار الخطي لممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي	الشكل رقم (08-02)
93	النموذج الميداني للدراسة	الشكل رقم (09-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	الهيكل التنظيمي للجامعة	الملحق رقم 01
114	أداة الدراسة (الاستبيان)	الملحق رقم 02
118	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	الملحق رقم 02
119	مخرجات نظام SPSS	الملحق رقم 03



مقدمة



توطئة:

فرضت التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم على المؤسسات التعليمية والبحثية نموذجاً قيادياً متجدداً، حيث لم يعد امتلاك الموارد وحده كافياً لتحقيق الريادة، بل أصبحت القدرة على تحفيز الطاقات الإبداعية، العامل الحاسم في تحديد مكانة المؤسسة، ومستوى تأثيرها، محلياً وإقليمياً ودولياً، ومن هنا تبرز القيادة الأخلاقية ليس فقط كالالتزام بالقيم، بل بوصفها قوة ديناميكية توجه السلوك المؤسسي وترسخ ثقافة التطوير والتجديد المستمر، والسعي نحو خلق أفكار مستدامة.

حيث تعد القيادة الأخلاقية محورياً أساسياً في تشكيل مستقبل مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تحول دور الجامعة-اليوم- من نقل المعرفة، و السعي نحو ترقية التكوين، و ترسيخ روح البحث، إلى إنتاج الأفكار، وصياغة الرؤى وإعداد أجيال قادرة على مواجهة المجتمع المعاصر بتحدياته وقضاياها المتجددة؛ وفي هذا الإطار لم يعد التميز المؤسسي مرهوناً فقط بتوافر الموارد أو بتطبيق أحدث التقنيات، بل أصبح مرتبطاً بقدرة الجامعات على تبني نماذج قيادية تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية، مما يسهم في تحقيق بيئة أكاديمية قائمة على النزاهة، والشفافية، والمسؤولية.

ويمثل هذا التوجه ركيزة أساسية في تعزيز الإبداع التنظيمي، الذي يعتبر المحرك الرئيسي لتطور الجامعات ورفع مستوى تنافسيتها. وفي هذا السياق، فإن تحقيق التميز في المؤسسات الجامعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة على تطوير رأس مالها الفكري، حيث يشكل أعضاء هيئة التدريس العنصر الجوهري في منظومة التعليم العالي، وقلبها النابض، إلا أن التنمية لا يقتصر دورها على توفير الموارد و تحسين البنية التحتية فقط بل تتطلب قيادة أكاديمية تحفز التفكير النقدي، وترسخ مبادئ الالتزام المهني والأخلاقي؛ وعندما يجسد القائد الأكاديمي هذه القيم، فإنه يسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية يكون فيها الإبداع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية في المؤسسة، مما يمكن الجامعات من تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

وفي هذا الإطار، يغدو الإبداع التنظيمي داخل الجامعات ضرورة حتمية تسهم في رفع كفاءة المورد البشري في التعليم والبحث، وجودة التكوين، وتعزز قدرة المؤسسات على تجاوز الأطر التقليدية نحو آفاق جديدة من التأثير والتميز. وفي ظل المتغيرات الراهنة، أصبحت الجامعات الساعية إلى ريادة المستقبل (التصنيف- المرئية- التأثير الإقليمي) مطالبة بتبني نهج قيادي متوازن يجمع بين الالتزام بالقيم الأخلاقية ومواكبة التطورات التنظيمية المعاصرة؛ ومن خلال

هذا التوازن، تتاح للجامعة فرصة تحويل التحديات إلى فرص واستثمارها في ترسيخ أسس متينة تساهم في بناء اقتصاد معرفي قوي.

فالتميز الأكاديمي في البيئة الجامعية المعاصرة اليوم لا يقاس بحجم الإنجازات فقط؛ بل بقدرة المؤسسات على بناء بيئة فكرية تقدر القيم الأخلاقية بقدر ما تثنم الإبداع، وترسخه في كل المنظومة لأنه خيار استراتيجي يضمن استدامة التقدم، ويحقق تأثيرا فعليا في بيئة تنافسية سريعة التحول.

1. الإشكالية الرئيسية:

وفي ضوء ما سبق، تتأكد أهمية البحث في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الجامعية، من خلال فهم كيف يؤثر سلوك القادة الجامعيين (العمداء، رؤساء الأقسام، أو الإداريين ممن يشغلون مناصب عليا) في تحفيز الإبداع لدى الكوادر التدريسية، ذلك أن القادة الذين يتسمون بالأمانة، العدالة، والقدوة الأخلاقية يسهمون في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التفكير النقدي، والتجريب، والمبادرة.

وانطلاقا من هذه الرؤية، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت، واستكشاف انعكاساتها على مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بغرض تقديم تحليل علمي مدعم بالبيانات، يفضي إلى اقتراح توصيات يمكن أن تسهم في تطوير البيئة التنظيمية داخل الجامعة نحو المزيد من الأخلاقية والابتكار. وفي هذا السياق، تنطلق الدراسة من الإشكالية الرئيسة التالية:

ما مدى تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب ؟

الأسئلة الفرعية : ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما هو مستوى الإبداع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

3. هل هناك علاقة ارتباط بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها و الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

4. هل تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الممارسات الأخلاقية الشخصية، الممارسات الأخلاقية الإدارية، الممارسات الأخلاقية العلائقية، العمل بروح الفريق) على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

5. هل توجد فروق لإجابات افراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية، الدرجة العلمية ، الخبرة ،مقر العمل) ؟

2. فرضيات الدراسة: للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعلمد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب .

- الفرضية البحثية الأولى : يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؛

- الفرضية البحثية الثانية : يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؛

- الفرضية البحثية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛

- الفرضية البحثية الرابعة : يوجد أثر لممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛

- الفرضية البحثية الخامسة : لا توجد فروق لإجابات افراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية، الدرجة العلمية ، الخبرة ،مقر العمل).

3. مبررات اختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

✓ المبررات الذاتية :

- ينبع اختيار الموضوع من الاهتمام بمجال القيادة والسلوك التنظيمي، والسعي للإسهام في تطوير ممارسات القيادة داخل الجامعة، من خلال تقديم نتائج وتوصيات مبنية على تحليل واقعي وبيانات ميدانية؛
 - طبيعة الموضوع و الذي يندرج ضمن التخصص الأكاديمي؛
 - الرغبة في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيم القيادية والإبداع التنظيمي في السياق الجامعي.
- ✓ المبررات الموضوعية :**

- أهمية القيادة الأخلاقية في بيئة أكاديمية معقدة في ظل التغيرات المستمرة التي تعرفها مؤسسات التعليم العالي، تزداد الحاجة إلى نماذج قيادية تتسم بالأخلاق والمبادئ، خاصة في بيئة أكاديمية يفترض فيها القدوة، النزاهة، واحترام القيم الإنسانية؛
- يعتبر الإبداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتحسين جودة التعليم العالي، سواء من حيث تطوير طرق التدريس، أو تحسين الأداء الإداري، أو تعزيز بيئة العمل الجامعية؛
- على الرغم من وجود بعض الدراسات في هذا المجال على المستوى العالمي، إلا أن السياق الجزائري، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، لا يزال يفتقر إلى بحوث معمقة تربط بين هذين المتغيرين المهمين؛
- نتائج الدراسة يمكن أن توفر توصيات عملية للقيادة الأكاديميين في جامعة عين تموشنت لتطوير سياسات إدارية تعزز الشفافية، العدالة، والإبداع، مما يسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية المرتبطة بطبيعة

الإشكالية ، وتتمثل فيما يلي :

- استكشاف مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت من منظور أعضاء هيئة التدريس؛
- تقييم مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت، بما يشمل إنتاج الأفكار الجديدة، تحسين العمليات الأكاديمية، والمبادرات الإبداعية؛
- تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي في البيئة الجامعية؛
- تحليل أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحفيز الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؛
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية؛
- اقتراح توصيات لتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت بما يدعم بيئة إبداعية لأعضاء هيئة التدريس.

5. أهمية الدراسة :

1- الأهمية العلمية للدراسة:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية ،من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؛
- تأتي الدراسة في وقت يشهد اهتماما متزايدا بالإبداع والابتكار و قيادة الاعمال خاصة داخل البيئة الجامعية؛
- تساهم الدراسة في تعزيز الوعي الأكاديمي حول أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية كأداة استراتيجية لتحفيز الإبداع التنظيمي في الجامعات، وهو ما يعد مطلبا ملحا في ظل التحديات المتزايدة في هذا القطاع

2- الأهمية العملية للدراسة:

- تساعد نتائج الدراسة في فهم مدى تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين تموشنت؛
- تشكل نتائج الدراسة مرجعا للمسؤولين في الجامعة لتوجيه استراتيجياتهم نحو تحسين بيئة العمل الأكاديمي وتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها؛
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم القيادات الأكاديمية في تطوير أداء الجامعات والارتقاء بمستوى الإبداع المؤسسي.

6. حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية** :تركز الدراسة على ممارسات القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل بأبعادها(الممارسات الأخلاقية الشخصية ، الممارسات الأخلاقية الإدارية ، الممارسات الأخلاقية العلائقية ، العمل بروح الفريق) بينما يتمثل المتغير التابع في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة التنظيمية ، المرونة التنظيمية ، الاصاله ، حل المشكلات)؛

- **الحدود المكانية** : تمت الدراسة في جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب.

- **الحدود الزمانية**: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2025.

- **الحدود البشرية** :شملت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين تموشنت.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول لدراسة الموضوع. أما في الفصل الثاني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي و الاستقصائي من خلال تطبيق دراسة الحالة كأداة لتحليل البيانات، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS النسخة 26.

8. مرجعية الدراسة :

تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات النظرية ، التي شملت الكتب والمجلات العلمية المحكمة، المقالات الأكاديمية، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والمجستير. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب.

9. صعوبات الدراسة :

- تباين فهم بعض المصطلحات الواردة في الاستبيان، رغم تبسيطها، مما تطلب تقديم توضيحات لبعض الأساتذة؛
- تأخر بعض أعضاء هيئة التدريس في ملء استمارة الاستبيان ، و بالتالي لم نتمكن من استرجاعها؛
- نقص التفاعل في الإجابة على الاستبيان الإلكتروني؛
- تسببت هذه الصعوبات في ضياع وقت ثمين كان يمكن استغلاله في جمع بيانات إضافية وتحليلها، مما أثر على سير العمل البحثي.

10. هيكل الدراسة:

تم اعتماد منهجية IMRAD في تقسيم محتوى الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة، ممارسات

القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول:** تناول الإطار المفاهيمي والنظري لكل من القيادة الأخلاقية من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد ، المكونات ، النماذج، المعايير الأساسية وآليات تعزيز، إضافة إلى الإبداع التنظيمي من حيث النشأة، المفهوم، الأنواع، المستويات، المراحل، المعوقات وأساليب تنميته .

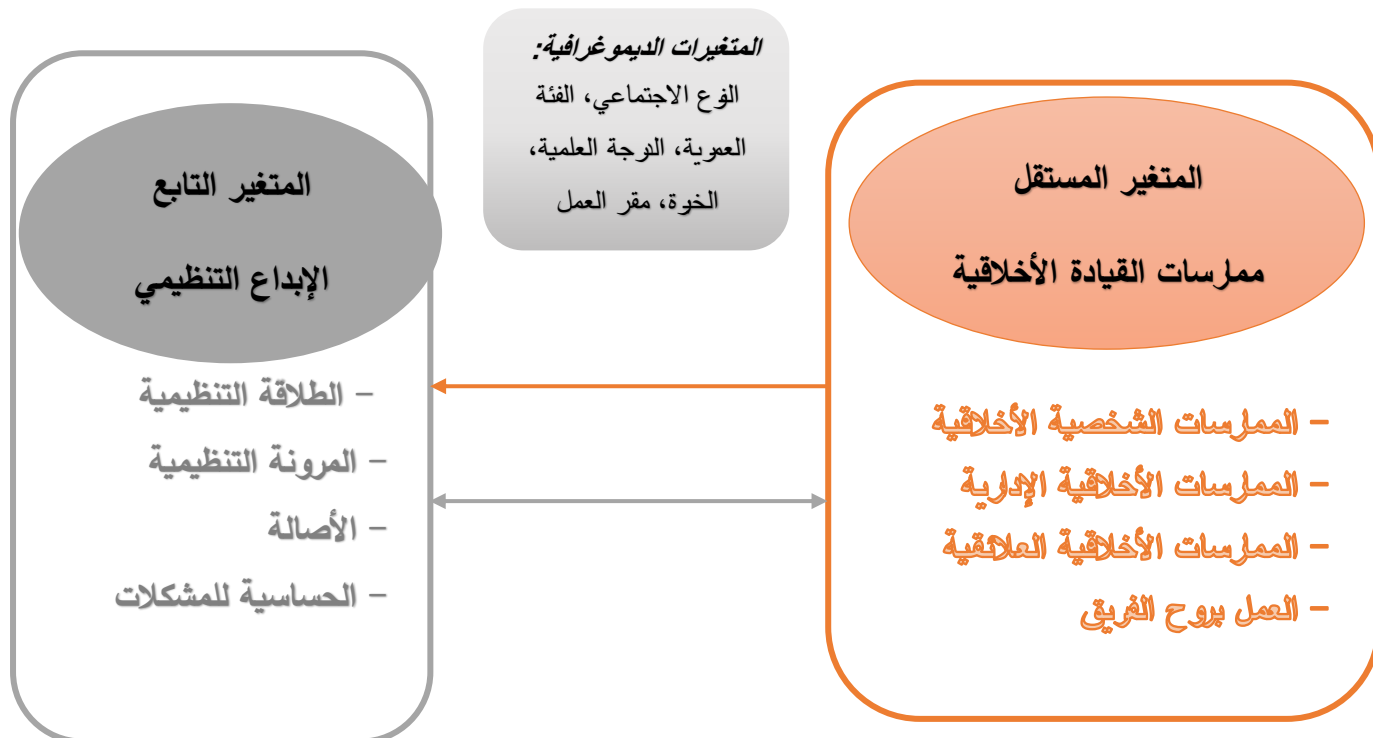
▪ **المبحث الثاني:** خصص لعرض الأدبيات التطبيقية من خلال تقديم الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – ذات صلة بمتغيرات الدراسة، مع إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية، ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة في جامعة عين تموشنت – بلحاج بوشعيب ، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

▪ **المبحث الأول:** تناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ، اما **المبحث الثاني** فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

11. نموذج الدراسة :

الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة .

يمثل الأثر
 يمثل علاقة ارتباط



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة الأخلاقية

والإبداع التنظيمي



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تواجه المؤسسات وبصفة خاصة **المؤسسات التعليمية**، تحديات معقدة تتطلب نماذج قيادية قادرة على إرساء أسس متينة للنجاح والاستدامة، وقد برزت **القيادة الأخلاقية** كأحد العوامل الحاسمة في توجيه المؤسسات نحو التميز، حيث لا تقتصر وظيفتها على تحقيق الأهداف التنظيمية، بل تمتد إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على **النزاهة، العدالة، والمسؤولية**. فالقائد الأخلاقي لا يكون مجرد صانع قرار، بل يمثل نموذجاً يحتذى به، مما ينعكس إيجابياً على سلوك الأفراد ويعزز بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، وهي عوامل ضرورية لخلق مناخ محفز للإبداع التنظيمي.

وفي هذا السياق، يعد **الإبداع التنظيمي** ضرورة ملحة، لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة، فلم يعد الأداء التقليدي كافياً لمواجهة تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبح التعبير و التجديد عنصراً أساسياً لتحقيق **ميزة تنافسية مستدامة**، وتبرز هنا العلاقة الوثيقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، إذ تشكل القيادة القائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية ركيزة أساسية لبيئة محفزة على الإبداع، تشجع الأفراد على التفكير النقدي، والتجريب، واستكشاف آفاق جديدة تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية . وللتعمق في دراسة هذا الموضوع بصورة مفصلة، سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الأسس المفاهيمية لكل من القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، من خلال استعراض الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بهما. وعليه، سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

❖ **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية (يتضمن الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي)

❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (يتضمن الدراسات السابقة، ومقارنة منهجية وأوجه الاستفادة في الدراسة

الحالية).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

تعتبر القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي من الركائز الأساسية في إدارة المنظمات الحديثة، إذ يسهمان في تعزيز الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل مستدامة ومحفزة. تركز القيادة الأخلاقية على توجيه الأفراد والفرق نحو تحقيق الأهداف بأساليب تتسم بالنزاهة، العدالة، والمسؤولية، بينما يُعنى الإبداع التنظيمي بتمكين المنظمة من ابتكار حلول جديدة وتطوير منتجات أو خدمات متميزة تلي متطلبات السوق. يسعى هذا المبحث إلى استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بهذين المفهومين، مع التركيز على تعريفهما، أهميتهما، وطبيعة العلاقة بينهما في سياق مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، أصبحت الحاجة ملحة إلى أنماط قيادية تتجاوز المفهوم التقليدي للقيادة المبني على السلطة والفعالية فقط، لتتجه نحو قيادة توازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على المبادئ والقيم الإنسانية. ومن هنا برز مفهوم القيادة الأخلاقية كاستجابة لهذه الحاجة، لهذا سنحاول تسليط الضوء على الإطار النظري لمفهوم القيادة الأخلاقية، من خلال الوقوف على ماهيته، وخصائصه، وأبرز ممارساته.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة القيادة الأخلاقية

1.1 مفهوم القيادة لغة:

القيادة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "القيود" وهو نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد، وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ويتفق مع الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (A gérer) ومعناه يحرك أو يقود، ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة والذي يعد الرجل الأول في الدولة. (عبد الباقي، 2018، صفحة 17)

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية والديمقراطية والاشتراكية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً. (حلاق، 2020، صفحة 12)

2.1 مفهوم القيادة من وجهة نظر بعض المفكرين: يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من

النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري، نستعرض البعض منها:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

- في كتاب The Servant، عرفت القيادة على أنها: مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة. (هانتر، 2004، صفحة 39)
 - وعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead): " بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ". (بوسهمين، بن جيمة، و صديق، 2017، صفحة 81)
 - القيادة هي علاقة تأثيرية بين القادة والأتباع، يسعون من خلالها إلى إحداث تغييرات حقيقية وتحقيق نتائج تعكس أهدافهم المشتركة. (Daft, 2015, p. 27)
 - والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم. (الويشى، 2013، صفحة 101)
 - القيادة فن يكتسب وينمى، ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل؛ لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة معينة، وباستطاعة أي شخص أن يكتسب فن القيادة وينميها بدرجات، إذا وجه بصورة صحيحة، وكان يتمتع بالإمكانات العقلية والبدنية الضرورية، وبذلك تتأثر مقدرة الفرد على القيادة برغبته في الدراسة والتمرين والتطبيق لأساليب القيادة الصحيحة. (لهلوب، 2012، صفحة 42)
 - القيادة **ريادة** وليست رئاسة، حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية، والتأثير عليهم لطاعتها واستخلاص أفضل ما لديهم من عطاء. (الحريري، 2008، صفحة 5)
- وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا أن العناصر الأساسية لمصطلح لقيادة يمكن تحديدها فيما يلي:

1- أن القيادة عبارة عن عملية Process؛

2- أن القيادة تتضمن التأثير Influence؛

3- أن القيادة تنشأ داخل جماعة Group؛

4- أن القيادة تشمل على هدف يراد تحقيقه Goal Attainment. (نورث، 2018، صفحة 26)

حيث ان **جوهر القيادة الحقيقية** هو أي شخص، سواء أكان في منصب رسمي أم غير رسمي، يتخذ قرارات مؤثرة ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويساعد بشكل فعال في تحسين أدائها، ويتعامل مع الآخرين بإنصاف وصدق ورحمة. (Eich, 2012, p. 18)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

ومن هنا نستنتج: أن الأخلاق هي أساس القيادة الحقيقية، فالقائد لا يعرف بمنصبه، بل بتأثيره الإيجابي، وعدله، ونزاهته في اتخاذ القرارات، ومنه القيادة الأخلاقية ليست خياراً، بل ضرورة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

1. 3 مفهوم الاخلاق:

يعود أصل كلمة الأخلاق إلى الكلمة اليونانية **Ethias** المشتقة من كلمة **Ethos**، وكذلك ترجع إلى الكلمة اللاتينية **Morals** المشتقة من كلمة **Mores**، وتشير إلى ارتباطهما بالعادات والتقاليد، وعلم الأخلاق هو علم الخير، وفلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف للغايات النهائية **Ultimate End**. وقد نظر فلاسفة اليونان إلى الأخلاق من منظور الخير وقوة الإلزام التي تجبر الأفراد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة وقوة الالتزام بسلوك الخير، حيث يمكن إرجاعها إلى (العادات والدين والقانون، وتمييز العقل بين الخير والشر). (أبوليفة، 2019، صفحة 212) يدور مفهوم الأخلاق في كتب اللغة العربية والمعاجم حول الطبع والسجية والمروءة والدين، أما في القوانين الأجنبية فقد عرف قاموس **oxford** مصطلح الأخلاق مرادفة للفظ (**morals**) بأنه السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ. (الزيادي، 2021، صفحة 229)

وقد عرف كثير من الباحثين الأخلاق من خلال ما يلي:

- عبارة عما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات وتقاليد، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدقه الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل. (يحيى، 2010، صفحة 13)
- وأنها مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة، للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد (بودراع، 2013، صفحة 111)
- وهي صفة فطرية أو مكتسبة راسخة في النفس الإنسانية، ذات آثار في السلوك، تكون محمودة ومذمومة. (القداح و العساف، 2020)

كما تم تعريف الأخلاق من خلال مثلث يتكون من الذات، والخير، والآخراً كما هو موضح في الشكل رقم (01)-01:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

الشكل رقم (01-01): مثلث مفهوم الأخلاق



المصدر: (Rossouw, Ethical Leadership Handbook, The Ethics Institute, 2023, p. 5)

حيث من خلال هذا المثلث يكون الإنسان أخلاقياً عندما لا يقتصر تفكيره على ما هو جيد لنفسه فقط، بل يوازن ذلك مع ما هو جيد لأولئك الذين يتأثرون بأفعاله أو أقواله. وبالتالي، تتمحور الأخلاق حول ضمان أن يأخذ التفاعل بين الفرد والآخرين في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المتأثرة بهذا التفاعل.

وتجسد هذه الطبيعة للتفاعل الأخلاقي بشكل واضح في "القاعدة الذهبية"، التي تنص على أنه ينبغي على الإنسان أن يحسن إلى الآخرين كما يتوقع أن يحسن الآخرون إليه. ومن ثم، تقوم الأخلاق على مبدأ المعاملة بالمثل القائمة على المنفعة المتبادلة. (Rossouw, 2023, p. 5)

وتعد القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس لتعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض وقد تبين أن الأخلاق التنظيمية تتكون من العناصر التالية: (ابتسام، 2024، صفحة 456)

***الأخلاق الاجتماعية:** تمثل القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع، والتي تقتضي امتثال الإدارة والأفراد لهذا القانون؛

***الأخلاق المهنية:** وهي القيم الأخلاقية التي تطورها جماعة ما من أجل أن تسيطر على مواردها المتاحة والمهام الموكلة؛

***الأخلاق الشخصية:** وهي القيم الأخلاقية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

4.1 نشأة القيادة الأخلاقية:

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً، نشأ نتيجة تداخل كتابات القيادة والأخلاقيات معاً، وقد ظهر هذا المفهوم عبر عملية التأثير المستمرة في شخصية الآخرين، واحتل مساحة كبيرة من الاهتمام في السنوات الأخيرة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

لدى الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، خاصة في ظل انهيار العديد من المنظمات والشركات، وازدياد القضايا والانتهاكات غير الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية في أواخر القرن العشرين، حيث برز نتيجة فشل قيادة المؤسسات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين التي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها، ونتيجة لذلك تم إقرار قانون أخلاقيات المدرسة في العام 1992 في ولاية نيوجرسي، كما تمت التوصية بوضع إجراءات تأديبية على المخالفين لهذه القواعد الأخلاقية. (البدوي، 2023، صفحة 13)

وكانت بدايات الإشارة لمفهوم القيادة الأخلاقية على يد بيرنز في كتابه القيادة عام 1978 وقد أكد فيه حاجة عالم الإدارة إلى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية، كما أشار إلى أن القيادة من المنظور الأخلاقي لا تتوقف على ما وراء مجموعة من القواعد الأخلاقية البسيطة، بل تركز على تأصيل القواعد الأخلاقية في نفوس وعقول العاملين في المؤسسات. (Bachmann, 2017, p. 13)

5.1 تعريفات حول القيادة الأخلاقية:

- القيادة الأخلاقية (EL) تعرف عموماً كأحد أساليب القيادة التي تسهم في تحسين جودة الأداء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. (Djaya, Dewanata, & Lataruva, 2024, p. 155)
- بينما تعرف القيادة الأخلاقية من قبل الباحثين Freeman & Stewart بأنها مسألة تتعلق بوجود قادة لديهم أخلاق وشخصية جيدة وقيم صحيحة، أو كونه شخص يمتلك شخصية قوية. (الطائي و مصحوب، 2018، صفحة 142)
- وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موفية ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية. (الحاج و شريان، 2022، صفحة 201)
- ويرى Rubinstein أن القيادة الأخلاقية هي نظام فكري قائم على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وهي تقود إلى التصرف بخلق في كل موقف، وتعمل على تمكين الآخرين وإذكاء روح التفاؤل والتحدي فيهم. (مصاروة، حسني، و حسني، 2019، صفحة 666)
- كما تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة، لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح. (فحيلي، 2024، صفحة 16)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

■ تعتبر القيادة الأخلاقية عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات. (رمضان، مرزوق، و حسين، 2016، صفحة 3)

■ كما ينظر إليها على أنها القيادة التي تتمحور حول ممارسة السلوك التربوي المناسب من خلال الفهم والوعي بقيمة الأخلاق، وكذلك احترام حقوق وكرامة الآخرين. (الألفي، 2021، صفحة 521)

ومن ملامح قيادة المدير الأخلاقية أنه يدير مؤسسته ويؤثر في موظفيه من خلال القدوة، فهو مستمسك بقيم ثابتة، ويحرص على أداء واجباته، والتعاون مع مرؤوسيه على البر والخير، ومقدام ومديم للتواصل مع الآخرين. (عابدين، شعيبات، و حليبة، 2012، صفحة 333)

ومن هنا نستنتج ان القيادة الأخلاقية هي: قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع، من خلال الالتزام بقيم ومعايير أخلاقية راسخة، وتبني سلوكيات عادلة وشفافة، وتمكين المرؤوسين، وتعزيز بيئة قائمة على الثقة والاحترام والمسؤولية.

الفرع الثاني: أبعاد وأهمية القيادة الأخلاقية

1.1 أبعاد القيادة الأخلاقية: نالت أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، حيث إنها بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة واستمرارها، وعليه يتم توضيح ما ذكره الباحثون عن أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة بالآتي: (الحياي و عطا، 2023، صفحة 5)

1. الصفات الشخصية: تؤثر شخصية القائد في أدائه الأخلاقي ولكن الشخصية الضعيفة وحدها لا تفسر بشكل كامل الهفوات الأخلاقية في المنظمات ومع ذلك فإن الشخصية القوية تمثل دورا مهما في القيادة الذاتية الفعالة وفي عملية قيادة الآخرين، لذلك يجب على القادة الاعتماد على صوتهم الداخلي كبوصلة داخلية توجههم في الاتجاه الأخلاقي، في كتابه (Brown) يتناول مسألة القيادة بمصطلح " أخلاقيات الشخصية وأن الطريقة التي يتم بها إهمال أو تطبيق المعايير الأخلاقية هي وظيفة من الخصائص الفردية. ووصف وجهة نظر كوفي بشأن القيادة الفعالة ذات العنصر الأخلاقي القوي في الجملة التالية: "إن تقدير الذات، وفي الوقت نفسه، إخضاع المدراء للأغراض والمبادئ العليا، هو الجوهر المتناقض لأعلى الإنسانية وأساس القيادة الفعالة في المنظمة. (محمود و نعمان، 2020، صفحة 440)

2. الصفات الادارية الأخلاقية: تتطلب القيادة الأخلاقية القدرة على تأطير الأفعال ضمن صورة " ما يجب أن يكون " لا سيما في مجال خدمة الآخرين، إذ إنهم يجب أن يكونوا قادرين على التعبير عن رؤيتهم للآخرين بطريقة أصيلة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

تشجعهم على العمل، إذ إن هناك ثلاث صفات أساسية للقيادة الإدارية الأخلاقية هي: (أ) قدوة أخلاقية للآخرين، (ب) معاملة الناس بإنصاف، (ج) إدارة الأخلاق بشكل فعال في المنظمة، وتشير هذه الصفات إلى الجانب الأخلاقي الإداري للقادة وإظهارهم الصدق والنزاهة والإينار، والتصرف بطريقة أخلاقية حتى في خضم الشدائد والضغوطات وبالتالي يكونوا قدوة أخلاقية للآخرين من خلال إظهار السلوكيات المناسبة معياريا ومعاملة الآخرين باحترام. (Hassan, 2015, p. 702)

3. صفات العمل بروح الفريق : يتميز روح العمل الجماعي على المستوى التنظيمي بأنه مدى مشاركة الفرد في قيم وأهداف المنظمة بحماس، ويمكن تحسينه وتعزيزه من خلال إمكانية تأثير القادة في بناء ثقافة العمل بروح الجماعة وتطويرها داخل المنظمة ؛ أي أنه يمكن ترسيخ روح العمل الجماعي في الفرد اعتمادا على قدرة القائد الإيجابية في نشر ثقافة الرقابة الذاتية وروح الفريق والعمل الجماعي والذي يقوم على العدالة وتوضيح الأدوار والتوجيه الأخلاقي ونزاهة القائد والعاملين وبالتالي توجيه أداء العاملين نحو تلك الثقافة، فإدراكهم للإدارة الإيجابية لقائدهم والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد والوحدات داخل المنظمة يزيد من روح العمل الجماعي لديهم في المنظمة والتزامهم معا بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، باعتبارها مسؤولية جماعية وليست فردية. (ناميندي، 2023، صفحة 657)

4. صفات العلاقات الإنسانية: تنصرف هذه الخاصية إلى العلاقات الإنسانية التي تسود بين القائد والمرؤوسين من جهة والمرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى وينعكس هذا الأمر بصورة إيجابية على الجميع، ويتطلب أن تكون هذه العلاقات الإنسانية طيبة، وتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة وبذلك تتحقق أفضل النتائج وتؤدي المنظمة رسالتها بنجاح. (الجرجري و أسعد، 2023، الصفحات 396-397)

2.1 أهمية القيادة الأخلاقية:

أصبحت الجامعات بحاجة ماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالجامعات إلى النجاح والتفوق ، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في الجامعات سببا لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها ، وذلك لأنه يضعف معنويات الأفراد، ويفقدتهم ثقتهم بالقائد، وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها الالتزام بهذه العلاقة، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توثيق الصلة بين القائد والأتباع، إذ أن إدراكات الأتباع للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يؤمنون به وتزداد ثقتهم به، مما يؤدي إلى استجابتهم للمسؤولية عن عملهم من منطلق حرصهم الدائم على الالتزام بعلاقتهم بالقائد. (القحطاني و حميدي، 2021، صفحة 411)

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الفوائد التي تحققها من خلال ما يلي: (تيشات، 2018، صفحة 114)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

❖ دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، إذ تسود العدالة ويأخذ كل ذي حق حقه، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا؛

❖ توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والمتميز؛

❖ زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة وقائدها مما يخفف من حدة التوتر والضغوط الوظيفية؛

❖ التقليل من السلوكيات غير المرغوبة، كالتغيب، دوران العمل، الصراع التنظيمي... إلخ

❖ تعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية، الشعور بالانتماء والولاء، المواطنة التنظيمية.. إلخ

كما أن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي: (حماده، 2022، صفحة 363)

➤ العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة؛

➤ توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة؛

➤ تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من التعسف أو الاعتداء عليهم؛

➤ تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل؛

➤ تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد؛

➤ العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

الفرع الثالث: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

1.1 مكونات القيادة الأخلاقية: يجب على القيادة الأخلاقية أن تكون مؤثرة وكافية وليست مضیعة للقوة البشرية الكامنة، فلا يكفي أن تكون أخلاقيا في أفعالك وتصرفاتك لكي تكون قائدا أخلاقيا، وهناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي: (قبطان، 2016، صفحة 342)

1-الهدف: القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك.

2-المعرفة: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المؤسسة وبيئتها.

3-السلطة: القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

4-الثقة: القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيمتلكهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

2.1 أساليب القيادة الأخلاقية: القائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلاءم بطبيعة الموقف أو الطرف الذي يواجهه، وتبعاً لتنوع استخدامات القائد لسلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقية وهي كالآتي: (الحلواني و محمد، 2022، صفحة 118)

أ. الإلهام Inspiration: وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسوه، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

ب. التسهيل Facilitation دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسون ملتزمين ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

ج. الإقناع Persuasion وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

د. المناورة Manipulation: نقص الالتزام الموجود لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

هـ. الإكراه أو الإكراه Coercion: ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أفعال مرؤوسيه.

ومن هنا نستنتج: كلما ارتفع مستوى التزام المرؤوسين وزادت قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، تقل حاجة القائد إلى التدخل المباشر في أدائهم للمهام، ويترتب على ذلك تعزيز سلوك القائد الداعم إلى أقصى درجاته، في حين ينخفض اعتماده على السلوك التوجيهي إلى أدنى مستوياته، **والعكس صحيح** في حال انخفاض الالتزام والقدرة لدى المرؤوسين.

الفرع الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية

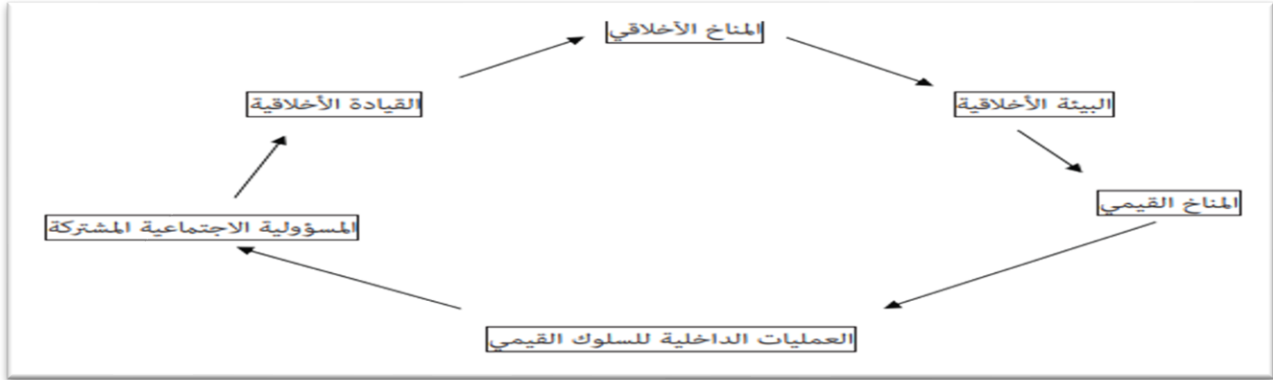
يوجد عدد من النماذج التي توضح كيف يمكن تطبيق القيادة الأخلاقية في الممارسة العملية، فيما يلي أبرز نماذج القيادة الأخلاقية:

1. نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية: قدم بيكيت نموذجاً عملياً للقيادة الأخلاقية، تفيد ذوي الاختصاص في

حالة وضع النموذج موضع التطبيق، كما يبينه الشكل رقم (01-02).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

الشكل رقم (01-02): نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية



المصدر: (الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، صفحة 86)

يوضح الشكل العلاقة التفاعلية بين البيئة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والعمليات الداخلية للسلوك القيمي، القيادة الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة داخل المؤسسة، حيث تؤثر البيئة الأخلاقية على تشكيل المناخ الأخلاقي، والذي بدوره يحدد الإطار العام لاتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المنظمة، هذه القرارات تنعكس على العمليات الداخلية للسلوك القيمي، مما يعزز التزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية، كما أن مستوى القيادة الأخلاقية داخل المنظمة يتأثر بتكوين هذه المكونات، مما يساهم في تحقيق توازن أخلاقي واستدامة القيم المؤسسية. وبالتالي، فإن نجاح المنظمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية يتطلب تكاملاً بين هذه العناصر لضمان بيئة داعمة للأخلاقيات المؤسسية والسلوك القيمي. (الحبسية، 2012، صفحة 86)

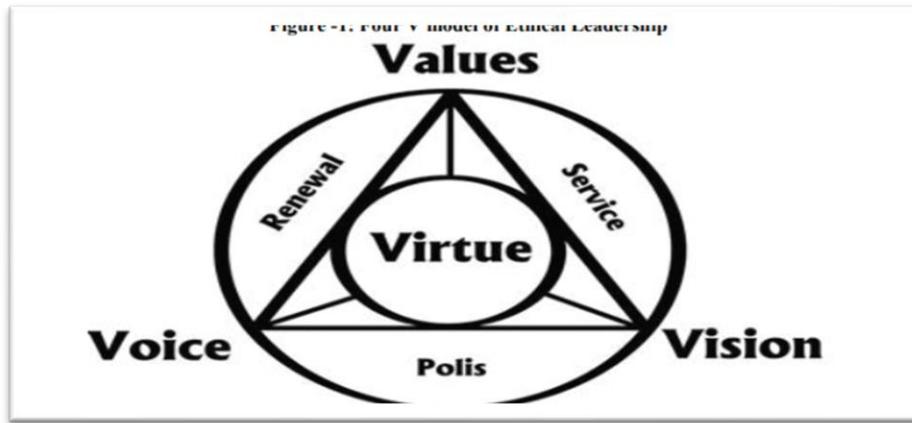
2. نموذج بيل غراس (V4) للقيادة الأخلاقية:

قام الدكتور بيل غريس، استناداً إلى أبحاثه الرسمية حول القيادة وشغفه الشخصي بالإيمان والأخلاق، بتطوير نموذج V4 للقيادة الأخلاقية، وهو إطار عمل يهدف إلى موازنة الجوانب الداخلية (المعتقدات والقيم) مع الجوانب الخارجية (السلوكيات والأفعال) لتحقيق الصالح العام، فيرى بيل غراس أنه يجب على الأفراد الذين يسعون ليكونوا قادة فاعلين أن يتبنوا رحلة داخلية قائمة على النزاهة، إلى جانب التزام خارجي يخدم المصلحة العامة، تبدأ هذه الرحلة الداخلية باستكشاف الأفراد لقيمهم الجوهرية وتبنيها، ثم تطوير رؤية لمستقبل مختلف وأفضل، والتعبير عن هذه الرؤية بصوت واضح وأصيل، وأخيراً اكتساب الحكمة التي تؤدي إلى التزام خارجي يتمثل في العيش والتصرف بطرق تخدم المجتمع وتعزز الصالح العام. وعليه، فإن الغاية النهائية للقيادة تكمن في تشكيل مستقبل يتميز بالرؤية والشمولية، ويمكن جميع أفراد المجتمع من تحقيق احتياجاتهم. يعتمد هذا النموذج على أربع ركائز أساسية: (Kar, 2014, p. 114)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

1. القيم (Values): تبدأ القيادة الأخلاقية بفهم القيم الجوهرية للفرد والالتزام بها، فمن خلال اكتشاف القيم التي تشكل جوهر هويتنا، نبدأ عملية دمج هذه القيم مع قراراتنا على جميع المستويات، سواء في حياتنا الشخصية أو المدنية.
2. الرؤية (Vision): تتمثل في القدرة على تأطير أفعالنا، لا سيما تلك التي تخدم الآخرين، ضمن صورة واقعية لما ينبغي أن يكون عليه المستقبل.
3. الصوت (Voice): يتمثل في امتلاك القدرة على التعبير عن رؤيتنا للآخرين بطريقة أصيلة ومقنعة تحفزهم على العمل.
4. الفضيلة (Virtue): إدراك أن الإنسان يصبح انعكاسا لما يمارسه باستمرار، مما يستوجب تعزيز الفضيلة من خلال تبني السلوكيات الفاضلة والسعي الدائم لفعل الصواب والخير، وتتمثل الفضيلة على وجه الخصوص في خدمة الصالح العام، ويسأل القادة الأخلاقيون أنفسهم: كيف تنسجم قيمي ورؤيتي وصوتي مع تحقيق الصالح عام؟

الشكل رقم (01-03): نموذج بيل غراس (V4) للقيادة الأخلاقية



المصدر: (Kar, Ethical Leadership: Best Practice for Success, IOSR Journal of Business and Management, 2014, p. 114)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

الفرع الخامس: المعايير الأساسية للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية وآليات تعزيزها

1.1 معايير ومبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية:

إذا أرادت المؤسسات التعليمية أن تكون مؤسسات أخلاقية فعليها أن تهتم بثلاث ركائز أساسية، كالتالي: (غنيم، 2020، صفحة 4412)

1. القيادة الأخلاقية: وتشمل:

أ - تمثل السلوك الأخلاقي لتكون نموذجاً للمرؤوسين؛

ب - تنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.

2. الأخلاق الفردية: وتشمل:

أ - النزاهة.

ب - الكرامة.

3. بنية المنظمة: وتشمل:

أ - ثقافة المنظمة.

ب - دستور أخلاقي كميثاق شرف مكتوب.

أما مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية تشتمل على ما يلي: (يعقوب، 2024، صفحة 72)

1. الشجاعة الشخصية: يجب أن يتمتع القائد بالشجاعة في الوقوف ضد السياسات التي تقوض نمو المؤسسة التعليمية.

2. ضبط النفس: يجب أن يكون القائد قادراً على ضبط سلوكياته وتصرفاته نظراً لكونه قدوة ومثالاً لمرؤوسيه.

3. تقديم المصلحة العامة على الخاصة: يجب أن يكون لدى القائد تفضيل لمصلحة الآخرين مثل الطلاب والعاملين الآخرين على مصالحه الشخصية.

4. التمركز حول المهمة والموظفين: تتطلب القيادة الأخلاقية الناجحة حرص القائد على تأسيس قواعد وأسس للنجاح من خلال تعزيز أوجه القوة لدى جميع أفراد المؤسسة.

5. تقييم المواهب: إن القائد الناجح هو من يستطيع معرفة وتمييز الأفراد الموهوبين وإنجازاتهم.

6. دفع الآخرين للالتزام بالمعايير الأخلاقية: أي أن القائد يهدف إلى نشر الممارسات الأخلاقية بين الجميع.

7. الحساسية والفهم: وهو أهم أسس تحقيق المساواة ونشر مشاعر الثقة، سواء بين الموظفين أو الطلاب.

8. الشمولية: أي تعزيز الثقة والتعاون بين جميع الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

وعليه يمكننا القول: إن القيادة الأخلاقية ليست مجرد التزام أخلاقي، بل استراتيجية ضرورية لرفع جودة التعليم، وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية والمجتمع ككل.

2.1 آليات تعزيز الثقافة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية:

داخل المؤسسة التعليمية، يلعب القادة دوراً جوهرياً في تعزيز الثقافة الأخلاقية، ولا تقتصر الأخلاقيات على إدارة الموارد البشرية أو أخلاقيات البحث فحسب، بل يجب أن تعتمد مقاربة شاملة تشمل جميع القطاعات داخل المؤسسة لتعزيز النزاهة وذلك من خلال: (Singh & Stuckelberger, 2017, p. 43)

❖ تطوير ودمج مناهج أخلاقية متخصصة في جميع الكليات، مع تضمين القيم الأخلاقية في جميع المساقات الدراسية؛

❖ إدماج معايير السلوك القائم على القيم في عمليات توظيف الكوادر الأكاديمية والإدارية، إلى جانب الكفاءة المهنية؛

❖ تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والابتكار الاجتماعي والتنظيمي، لضمان عدم تعارض التطورات التقنية مع المبادئ الأخلاقية؛

❖ دعم الطلاب المتزمين بالقيم الأخلاقية في سنواتهم الأولى من الحياة المهنية، لمساعدتهم في مواجهة بيئات العمل غير الأخلاقية واتخاذ قرارات قائمة على النزاهة؛

❖ وضع سياسات واضحة لمكافحة جميع أشكال الفساد بما في ذلك المحسوبية والمحاباة؛

❖ تطوير سياسة خاصة بأخلاقيات البحث العلمي، من خلال إنشاء لجنة أخلاقيات البحث لضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية؛

❖ تطوير سياسة خاصة بتضارب المصالح، لضمان الشفافية في اتخاذ القرارات المؤسسية.

المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

إن الإبداع داخل المنظمات لا يقتصر على مجرد توليد أفكار جديدة، بل يشمل سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ بتوليد الفكرة، ثم تبنيها، فاختبارها وتطبيقها على أرض الواقع، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. ويأتي هذا الاهتمام بالإبداع التنظيمي نتيجة لما يقدمه من فرص لتطوير المنتجات، وتحسين العمليات، وخلق حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، نسعى إلى تسليط الضوء على الإطار النظري للإبداع التنظيمي، من خلال التعرف على مفهومه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونشأته

1.1 مفهوم الإبداع لغة:

لقد جاء الإبداع في القرآن الكريم لوصفه الله سبحانه وتعالى باسم من أسمائه الحسنى وهو (البديع) كما قال الله تعالى في كتابه العزيز " بديع السماوات والأرض " سورة البقرة (آية 159).

لغة: من (بدع) أبداع وبدع أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته والإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليه، وهو ما ذهب له ابن منظور في لسان العرب. (تواقي، حوشين ، و براغ ، 2022، صفحة 77)

2.1 اصطلاحاً: هناك العديد من المفكرين والكتاب الذين قدموا تعريفات للإبداع ومنهم نذكر:

- يعرفه سميث " بأنه إيجاد العلاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول إن بينها علاقات". (تواقي، حوشين ، و براغ ، 2022، صفحة 77)
- اما ما كينون فيرى الإبداع ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، تتطلب القدرة على التفكير بشكل مختلف (مبدع) ومن ثم إيجاد الحل المناسب، وهو يتعلق بأشخاص موهوبين ومتميزين لهم القدرة على فهم المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة أفضل. (بترس، 2003، صفحة 31)
- ويعرف **Richard Daft** الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة. (جلدة و عبوي، 2006، صفحة 21)
- وقد عرف الإبداع بأنه التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة. (خيرالله، 2009، صفحة 7)
- وعرف أيضاً بأنه نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع (يوسف و يوب ، 2020، صفحة 89).
- ويعد مفهوم الإبداع من المفاهيم المهمة والحديثة في المجال التربوي ونوع من أنواع النشاط الإنساني الذي يميز الإدارة من الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ويطوره، وهو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد بما يتوافر لديه من قدرات وإمكانات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج نتاجاً ناجحاً له وللمنظمة التي يعمل بها وللمجتمع الذي يعيش فيه. (الزبيدي، 2024، صفحة 46)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

فمن خلال ما سبق ذكره نستنتج: إن الإبداع ليس مجرد فكرة جديدة، بل هو ناتج فكري متميز يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والاجتماعي، ويعتمد على الموهبة والقدرة على التفكير في إيجاد حلول غير مسبقة.

1.1 نشأة الإبداع التنظيمي وتطوره التاريخي: لقد ظهرت كلمة إبداع لأول مرة سنة 1869 عند دراسة المحددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة (بوصوردي، 2014، صفحة 108)، وتطور الإبداع التنظيمي عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي كالآتي: (المغربي، 2016، الصفحات 326-327)

1- المرحلة الأولى: قد كان الإبداع موجودا منذ زمن بعيد، إذ ارتبط مفهومه بالأعمال الخارقة التي ترتبط بالغموض ويصعب شرحها، ومن أبرز السمات في هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة وغريزة الإبداع بالفطرة، فضلا عن ربط الإبداع بمجالات معينة مثل الرسم والأدب والهندسة المعمارية وغيرها.

2- المرحلة الثانية: بدأت في أواخر القرن التاسع عشر، وتميزت هذه المرحلة بظهور نظريات نفسية سعت إلى شرح ظاهرة الإبداع، والتقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وتراجع الجدل حول تأثير علم الوراثة على الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

3- المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت إلى العصر الحالي، إذ أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تجمع بين العمليات العقلية والمعرفية والتفكير والشخصية والتحفيز والبيئة.

1.1 مفهوم الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين:

الإبداع التنظيمي مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، حيث يختلف تعريفه وفقا لاختلاف الدراسات والمجالات التي تناولته، ينظر إليه بعض الباحثين كعملية إبداعية، بينما يركز آخرون على سمات المبدعين أو على النتائج والمنتجات الإبداعية، هذا التنوع في وجهات النظر والمناهج العلمية أدى إلى عدم وجود تعريف موحد ودقيق للإبداع التنظيمي. (بن أحمد و بن غربي، 2023، الصفحات 432-433)

▪ عرف (Ulrick) الإبداع التنظيمي بأنه: "الوسائل والممارسات التي تعتمدها المنظمة وتؤدي إلى تقديم منتجات جديدة وعمليات جديدة غير مسبقة تهدف إلى تحقيق أهداف وخطط المنظمة وخدمة البيئة التي تنتمي إليها حاليا وفي المستقبل". (فوزي، 2022، صفحة 90)

▪ ووصف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تشمل على إحداث تغيرات نوعية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي وظائفها وعملياتها ونظمها التشغيلية، تمكنها من اعتماد طرائق وأساليب عمل وإنتاج جديدة تستثمر من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

خلالها أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة بما يحقق لها قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة. (بلقاسم، 2024، صفحة 208)

▪ كما عرفه **Soto** " أنه عملية تحويل الأفكار الجديدة والمعرفة إلى منتجات جديدة وخدمات جديدة وهيكل تنظيمي جديد وتكنولوجيا جديدة". (عليوي و حسين ، 2022 ، صفحة 2576)

▪ وعرف على أنه "إنتاج شيء جديد ومفيد، يمكن أن يكون فكرة أو خدمة أو منتجاً أو عملية أو نشاطاً يحدث داخل المنظمة". (جمال، 2017، صفحة 22) ، وهو "نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف" (طراد ، 2024، صفحة 178).

▪ كما عرف الإبداع التنظيمي بأنه ميل المنظمة لتطوير منتجات / خدمات جديدة أو محسنة ونجاحها في جلب تلك المنتجات /الخدمات إلى السوق، وهذا يتطلب تنفيذ تغييرات كبيرة في ممارسات الأعمال وتنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية، أو تغييرات في الهيكل التنظيمي أو تبني أشكال جديدة للمنهجيات والممارسات الإدارية والتي ستتيح لها تقديم مساهمة مهمة في عملية الإبداع مما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية في السوق. (الأسدي و الابرو، 2022، صفحة 116)

▪ الإبداع التنظيمي هو "عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللاوجود". (الصباغ، 2024، صفحة 9)

▪ وعرف على أنه: " سلوك تنظيمي يعمل على تطبيق استخدام الأفكار والأساليب الجديدة على كافة مستويات منظمات الأعمال من أجل تحقيق قدرة تنافسية تضمن بقائها واستمرارها". (الصديق ، الصاوي ، و العتيبي، 2018، صفحة 175)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول: إن الإبداع التنظيمي هو عملية ديناميكية تشمل تطبيق أفكار وأساليب جديدة في المنظمة، سواء في المنتجات، العمليات، الهياكل التنظيمية، أو التقنيات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثاني: أبعاد وأهمية الإبداع التنظيمي

1.1 أبعاد الإبداع التنظيمي: فيما يلي سوف نقوم بتوضيح أهم أبعاد الإبداع التنظيمي وهي: (ديون و صبتي، 2020، الصفحات 863-864)

أ- **الطلاقة (Fluency):** تعتبر الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، حيث يقصد بها تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات، أو الأفكار عند الاستجابة المثير معين والسرعة والسهولة في توليدها. وهناك أربعة أنواع للطلاقة وهي:

✓ الطلاقة اللفظية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

✓ الطلاقة الفكرية؛

✓ الطلاقة التعبيرية؛

✓ الطلاقة الترابطية.

ب - المرونة (**Flexibility**): تعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

ج - الأصالة (**Originality**): وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.

د- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على المشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو مشكلة ما تحتاج إلى إحداث تغيير.

2.1 أهمية الإبداع التنظيمي: تتلخص أهمية الإبداع التنظيمي بما يأتي: (الزبياري و الخشاب، 2023، صفحة 104)

❖ حسن استثمار الأفراد العاملين والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في

مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة؛

❖ الإسهام في تنمية المواهب، وتحقيق الذات الإبداعية، وتطوير وتنمية مهارات الأفراد؛

❖ يزيد الإبداع من تقدم وتطور المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛

❖ يساعد على إثراء المعرفة الفنية للدائرة ونجاح منتجاتها في السوق من خلال تعزيز الإبداع التكنولوجي؛

❖ يساعد على زيادة الأداء المالي للدائرة عندما توفر الدائرة الإبداعات في المنتجات والخدمات للزبائن مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وانطلاقاً من أهمية المجتمعات المتعلمة يتعاظم دور المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات التي تسعى جاهدة على خلق قيمة لمخرجاتها، ولا يمكنها تحقيق ما تسعى إليه إلا باهتمامها بما تمتلكه من موارد، فتعتبر الثقافة التنظيمية والعلاقات الداخلية والخارجية والموارد البشري وصحته النفسية من عوامل تحسين أداء الأفراد ومصدر لدافعيتهم في تحقيق الإبداع سعياً للنهوض وتحقيق الميزة التنافسية.

حيث تسعى الجامعات بشكل دؤوب لتحقيق متطلبات الجودة التي تستوجب بناء الإبداع لرأس المال الفكري. تخطط وتقوم وتطور وتحسن السلوك التدريسي باستمرار لكن الأغلبية العظمى من الجامعات تنهج الطرق التقليدية التي لا تضيف شيئاً جديداً ومميزاً لمخرجاتها، لذا يفترض على الجامعات أن تقدم باستمرار كل ما هو مبدع ومتميز لدفع عجلة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

التعليم، وتطبيق ممارسات إدارية مطورة على جميع العاملين . (الشهري، 2022، صفحة 571) وبناء على ذلك، يبرز الإبداع كعامل حاسم في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتجلى أهميته من خلال عدة جوانب رئيسية، من أبرزها: (مسلم، 2015، الصفحات 19-20)

- ❖ تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير؛
- ❖ حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
- ❖ يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛
- ❖ تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم؛
- ❖ يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين؛
- ❖ يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية؛
- ❖ يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم؛
- ❖ يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
- ❖ يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل.

الفرع الثالث: أنواع ومستويات الإبداع التنظيمي

1.1 أنواع الإبداع التنظيمي: اقترح **Zaltman ;Holbek et Duncon** تصنيفاً لأنواع الإبداع التنظيمي

وفقاً لثلاثة محاور: (سعدي و لهي ، 2015 ، صفحة 411)

1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الأعمال التي لم يخطط إليها سلفاً. وهذا الإبداع أطلق عليه كينغ (KING) الإبداع الاستجابي.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدوية: ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير بأن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدوية والخطورة في تحقيقها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

1- إلى جانب هذا التصنيف، هناك تصنيفات أخرى تناولت الإبداع التنظيمي من زوايا مختلفة، حيث يبرز تصنيف آخر يحدد أنواع الإبداع وفقا لطبيعته ومدى تأثيره على المنظمة، ومن أبرز هذه الأنواع: (عطية و البارقي، 2019، صفحة 105)

2- الإبداع الفني: يرتبط بالنشاط الأساسي للمنظمة، مثل الإنتاج والخدمات؛

3- الإبداع التكميلي: يتجاوز الأنشطة الرئيسية ليشمل خدمات مجتمعية كحملات التوعية؛

4- الإبداع الجزئي: يتم جزئيا في التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام محدود بالسوق؛

5- الإبداع الجديد الداخلي: يحدث ضمن التكنولوجيا الحالية مع تركيز أكبر على السوق ومستوى الطموح؛

6- الإبداع التخصصي: يعتمد على تكنولوجيا جديدة مع اهتمام ضعيف بالسوق؛

7- الإبداع العالمي الجديد: يجمع بين التكنولوجيا الحديثة والتركيز العالي على الأسواق.

1.2 مستويات الإبداع التنظيمي: يرى بعض الباحثين أن الإبداع ليس ظاهرة موحدة بل يتدرج في مستويات مختلفة،

حيث يشمل أشكالا متعددة من التعبير والتجديد. وفي هذا السياق، حدد تايلور خمسة مستويات متسلسلة للإبداع

التنظيمي، تتفاوت في طبيعتها ومدى تأثيرها، وهي: (العساف، 2004، صفحة 23)

✚ الإبداع التعبيري: يتمثل في القدرة على التعبير بحرية وتلقائية، مع إبراز المهارات والأصالة في الإنتاج؛

✚ المستوى الإنتاجي: يتجسد في تحقيق أعمال مكتملة ذات طابع إبداعي غير مستوحى من أعمال الآخرين؛

✚ المستوى الاختراعي: ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل؛

✚ المستوى الإبداعي: ويقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء؛

✚ المستوى البيروغوي: وهو تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، ويعد هذا المستوى أكثر

المستويات تعقيدا، إذ يتمثل في القدرة على تطوير المبادئ الأكثر تجريدا، وقد أكد تايلور أن مبدعي هذا المستوى

يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيرا في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع.

كما يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي في المجال التعليمي إلى ثلاث تصنيفات رئيسية، لكل منها دور مهم في تطوير

العملية التعليمية وتحسين جودتها، وذلك على النحو التالي: (إبراهيم، 2021، صفحة 5)

✓ إبداع في تحسين الخدمة التعليمية: من خلال التركيز على المصادر الحديثة في المنهج التعليمي، أي الخروج

عن المؤلف، أي القدرة في التعامل مع الأنظمة الجامعية الحديثة للتعليم؛

✓ إبداع في تحسين الخدمة التدريسية: القيام بالأعمال بأفضل الطرق وذلك عن طريق استحداث عناصر جديدة

في التدريس واستخدام التقنيات التكنولوجية في تقديم الخدمة التدريسية؛

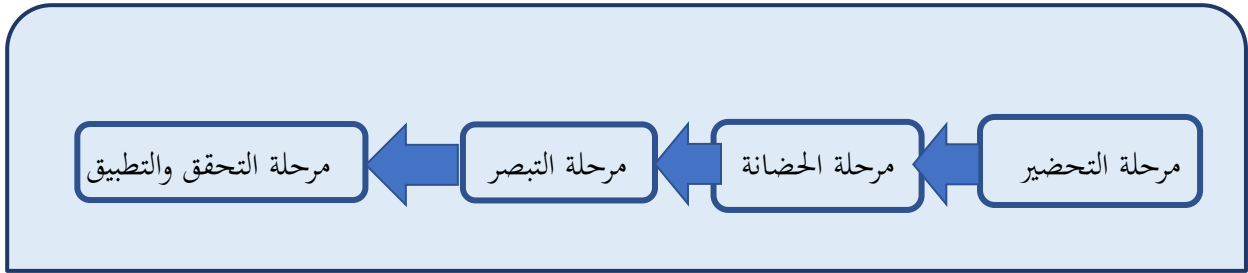
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

✓ إبداع في تحسين الخدمة الإدارية: ويعد من أهم أنواع الإبداع ويركز على سلوك المنظمة في الاعتماد على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال، أي تركز على التغيير في العمليات الإدارية التي من خلالها يتم التسهيل في تقديم خدمة معينة.

الفرع الرابع: مراحل الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

1.1 مراحل الإبداع التنظيمي: تمر عملية الإبداع بأربعة مراحل كما يوضحه الشكل (01-04)

الشكل رقم (01-04): مراحل الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

و تتمثل مراحل الإبداع التنظيمي فيما يلي: (الحامد و با مرحول، 2024، الصفحات 341-342)

1. مرحلة الإعداد والتحضير: والتي يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

2. مرحلة الحضانة: وفيها يتم إعادة تفحص الفكرة الأصلية انتقالاتاً إلى الإشراف الذي سيتم في المرحلة اللاحقة وتمتاز هذه المرحلة بالجدال الكبير الذي يبذله الفرد لحل المشكلة.

3. مرحلة الإيجاء أو الإلهام: ويسمى البعض مرحلة التبصر أو الاستشراق، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب في الدخول إلى مرحلة الإيجاء أو الإلهام، وأن ينمو الحل بشكل تدريجي ويجرك حافز اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعد نضوج الفكرة.

4. مرحلة التحقق والمصادقية: وفيها تخضع الفكرة، أو السلوك أو الاستجابة التي يبتكرها الفرد، لعملية اختبار وفحص لتحديد مصداقيتها، صلاحيتها للتطبيق وتوافقها مع التوجيهات البيئية.

2.1 العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي: للإبداع داخل المؤسسات عوامل متعددة تؤثر بشكل مباشر على قدرة الأفراد والمنظمات على تحقيقه وتطويره، ويعتمد تعزيز الإبداع على مجموعة من المحددات التي تسهم في خلق بيئة داعمة ومحفزة للأفكار الجديدة والتطوير المستمر، ومن أبرز هذه العوامل نجد:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وضع الشخص في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه.
- الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما ركز خيال المبدع أكثر. (أبو حمدي، 2019، صفحة 5)
- ملاحم فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

✓ الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛

✓ مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛

✓ ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

- تشجيع المشرفين: يجب أن يتبنى المشرفون موقفاً داعماً للأفكار المبدعة، دون ربط الإبداع بمكافآت مالية فقط، بل من خلال توفير بيئة متقبلة للأفكار وتشجيع المحاولات الناجحة وغير الناجحة.
- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية. (خيرى، 2012، صفحة 51)

الفرع الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته

- 1.1 معوقات الإبداع التنظيمي: على الرغم من أن الإبداع التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، إلا أنه قد يواجه تحديات متعددة تعيق تطوره وانتشاره، مما يستدعي التعرف عليها ومعالجتها لضمان بيئة عمل محفزة وداعمة للأفكار الجديدة: (رتيمي و غضبان، 2017، الصفحات 102-103)

❖ معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقير والتخلف.

❖ معوقات اجتماعية: وتتضمن العادات والتقاليد، قيم، أعراف المجتمع والنظام الثقافي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

❖ **معوقات شخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت إبداع الفرد، وتحد من إمكانياته وإبداعاته في المنظمة وكذلك ضعف الانتماء، أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعبر عن معوقات الإبداع التنظيمي.

❖ **معوقات مالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال، لأن كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمة المالية الحالية في العالم أكبر دليل.

كما توجد معوقات متعلقة بالمدير، فمعظم المديرين لديهم تصرفات في العمل تعد معيقة للإبداع ونذكر بعضا منها كالآتي: (الربيعاوي، 2022، صفحة 66)

- النقد السلبي من قبل المدير للعاملين هو حاجز قوي للإبداع، وكذلك التقييمات السيئة للعاملين المبدعين أثناء العروض التقديمية والاجتماعات والمحادثات؛
- النظر الى الأفكار الصادرة من العاملين في المستويات الدنيا بنوع من الشك كونها جديدة؛
- يتعامل المدير بصورة رسمية مع العاملين الذين يحتاجون إلى موافقته، وللحصول على توقيعاته حيث يجب أن يبروا بمستويات إدارية أخرى قبل الوصول إليه؛
- عدم تشجيع الأفراد على الاطلاع على مشكلات العمل؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

2.1 أساليب تنمية الابداع التنظيمي: تتطلب تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات، تبني مجموعة من الأساليب الفعالة التي تساهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار والتطوير ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي: (الوشمي و القحطاني، 2020، صفحة 11)

- **الانتماء والولاء التنظيمي:** اللذان يعدان من ركائز الابداع التنظيمي، فالفرد الذي يحب منظمته ويتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الابداع أكثر من غيره.
- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية:** من بين الأشياء والأشخاص التي يعتمد عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية وحسن استثمار الموارد المتاحة.
- **اتباع المنهج العلمي:** الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الادارة المبدعة، تجنبنا للأسلوب العشوائي، وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: يعد من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع التنظيمي

ينظر إلى القادة الأخلاقيين عموماً على أنهم مصدر إلهام لأتباعهم أو نماذج يحتذى بها، فمن المعتاد أن يقوم الأشخاص من حولهم بتقليدهم، وبسبب ذلك، فإن القادة من خلال سلوكهم، شخصيتهم، أو أسلوبهم الإدراكي، يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على إبداع موظفيهم أو أتباعهم، وقد يؤدي هذا التأثير إلى تشجيعهم أو تثبيطهم عن تقديم أفكار ومقترحات إبداعية. (Sijal , 2017, p. 14)

ويتجلى تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع داخل المؤسسة من خلال عدة جوانب، من بينها: (زرزار و غياد ، 2023، الصفحات 25-26)

- ترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً إيجابياً وبدرجة كبيرة بأداء المرؤوسين، فكلما توفرت الممارسات الأخلاقية للقيادة بالمؤسسة، كلما زادت من إنتاجية المرؤوسين للأفكار الإبداعية الجديدة؛
- كلما انتقى القادة الأخلاقي الأفراد الذين يملكون سمات الإبداع والابتكار كاليقظة والصدق والتأهب والمرونة في التكيف مع الأوضاع المطربة داخل المؤسسة، كلما ساد الإبداع داخل المؤسسة؛
- هناك علاقة تربط بين امتلاك القائد للقيم الشخصية (الإنجاز، الشجاعة، الإبداع، الأمانة، العزم، النزاهة الذكاء، العدالة التواضع، النجاح ... الخ)، وقدرته على خلق ثقافة بين مرؤوسيه تحترم فيها الاعتبارات الأخلاقية وتدفعهم إلى إخراج قدراتهم الإبداعية؛
- توفر الصفات الأخلاقية الشخصية والإدارية في القائد يولد الحماس والرغبة لدى المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة ومعالجة الأشياء الغامضة والمعقدة في العمل وتزيد من حرصهم على تقديم الأفكار الجديدة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

➤ **معاملة القائد الأخلاقي** مرؤوسيه على أنهم جزء من أفراد عائلته، أي بتواضع ومشاركته لهم في أفراحهم وأحزانهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومراعاته لظروفهم تعزز من إمكانيتهم لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم بطرق وأساليب متجددة وإبداعية؛

➤ **التطبيق الفعلي لمبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية** داخل أي مؤسسة يولد الاندفاع لدى المرؤوسين نحو الإبداع وابتكار الأساليب والطرق الجديدة في التفكير وفي العمل وفي حل المشكلات بطرق إبداعية متجددة؛

➤ **لا يمكن أن يكون تفكير المرؤوسين** إبداعيا لو كان القائد متشبثا بكل ما هو قديم و**انعدام روح المخاطرة** لديه باتجاه التغيير، لهذا على القائد أن يكون هو بحد ذاته متجدد التفكير ويمتلك القدرة على زرع روح المنافسة الإيجابية لدى مرؤوسيه ويغرس لديهم الممارسات والقيم الأخلاقية من أجل التوصل إلى كل ما هو جديد وتحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح مما سبق أن: القيادة الأخلاقية ليست مجرد نصح قيمى يمارس داخل المؤسسة، بل هي قوة دافعة ومحفزة للإبداع، حيث لا يقتصر تأثير القائد الأخلاقي على توجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بل يمتد ليشكل بيئة عمل تتسم بالثقة، الحرية، والتحفيز الفكري، فالقائد الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية كالصدق، النزاهة، والعدالة لا يكون مجرد نموذج يحتذى به، بل يصبح عاملا أساسيا في استثارة العقول وتحفيز الأفراد على التفكير بطرق غير تقليدية، مما يعزز من قدراتهم على إيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المؤسسة.

وبذلك، يمكن القول إن نجاح أي منظمة في تحقيق التميز والإبداع يعتمد بشكل جوهري على مدى التزام قيادتها بالممارسات الأخلاقية، فحين يكون القائد نفسه مبدعا ومتجدد الفكر، فإنه يزرع في مرؤوسيه روح التحدي والتطوير المستمر، مما يساهم في إحداث قفزات نوعية في الأداء المؤسسي.

فالقيادة الأخلاقية ليست فقط مفتاحا لتحقيق الأداء الفعال، بل هي أيضا بوابة العبور نحو مستقبل أكثر تطورا واستدامة، حيث تتكامل الأخلاق والإبداع لبناء منظمات أكثر مرونة وتنافسية في عالم متسارع التغيير.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغات العربية والأجنبية في مجال القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب التركيز على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيتم ترتيب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورهما، إذ سيتم التطرق إلى أهم ما ورد فيها من منهج و أدوات ونتائج وتوصيات الدراسة، وقد قسم هذا المطلب إلى فرعين، إذ سيتم التطرق في الفرع الأول التطرق للدراسات السابقة باللغة العربية، أما الفرع الثاني فسيتم التطرق فيه للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها وغير المحلية. حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وسنحاول التركيز فيه على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1- دراسة بعجي سعاد، خبابة عبد الله (2015)، بعنوان: درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 31(1).

- الهدف الرئيسي للدراسة: معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع) من وجهة نظر العاملين.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان. والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع الدراسة: العاملون في وحدة خدمات ما بعد البيع بمؤسسة كوندور، العينة: عينة عشوائية مكونة من 38 عاملا في المؤسسة.
- النتائج: من أهمها: درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين بناء على المؤهل العلمي، الخبرة، والسن.
- التوصيات: منها: تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة لتعزيز الوازع الديني والأخلاقي، وإجراء دراسات مماثلة في مؤسسات جزائرية في ولايات مختلفة لمقارنة النتائج ومعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسات.

2- دراسة سلطان سعيد المخلافي، الطيب محمد إبراهيم (2020)، بعنوان: درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 5(10)

- الهدف الرئيسي للدراسة: التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

- منهج وأدوات الدراسة: الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان والتحليل برنامج SPSS
 - مجتمع الدراسة: جميع معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية وعددهم (8080) معلما عينة عشوائية تتكون من 365 معلما.
 - النتائج: أهمها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كانت عالية، مستوى الإبداع الإداري كان متوسطا، وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري لصالح المرحلة التعليمية الأعلى وعدد سنوات الخدمة الأكثر، و وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
 - التوصيات: يجب تعزيز مفاهيم القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وتدريب القادة على تطبيق القيادة الأخلاقية في بيئة العمل المدرسة، وتعزيز بيئة الإبداع الإداري من خلال تمكين المعلمين وتشجيع الأفكار الابتكارية.
- 3-دراسة قعودة نصر الدين، سلامي منيرة (2020)، بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10(4).

- الهدف الرئيسي للدراسة: استكشاف تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل.
- منهج وأدوات الدراسة: تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان والتحليل برنامج SPSS، وتمثلت متغيرات الدراسة: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، والمتغير الوسيط نية ترك العمل.
- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة وكانت العينة عشوائية مكونة من 75 عاملا.
- النتائج: أهمها: تصورات عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل كانت متوسطة، وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وجود تأثير سلبي للقيادة الأخلاقية على نية ترك العمل، تأثير سلبي لنية ترك العمل على الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل لعبت دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- التوصيات: أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات لتحسين الالتزام التنظيمي وتقليل نية ترك العمل، وضع سياسات تحفيزية للحد من نية ترك العمل لدى الموظفين، إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر وفي قطاعات مختلفة للتحقق من تعميم النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

4-دراسة يوسف راضية، يوب آمال (2020) أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 (02).

- الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: جرت هذه الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة، وتمثل مجتمع الدراسة في (321) موظف، والعينة عشوائية بسيطة شملت (70) مبحوثا.
- النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع؛ مستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفع أيضا؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيرا مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تنمية العلاقات الإيجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين والعمل على بناء المجتمعات الوظيفية التي أساسها الحوار المفتوح وإرساء مبدأ الاحترام والخدمة والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد، ومساندة الأفكار الجديدة والمبدعة ودعمها، وتشجيع العاملين ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

5-دراسة بدوي أمينة عبد الله حسن، محمد أحمد علي رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد (2021)، بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2.

- الهدف الرئيسي من الدراسة: دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي في مؤسسة البترول الكويتية KPC، وتحديد أبعاد التميز الأكثر تأثرا بالقيادة الأخلاقية.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان والتحليل برنامج SPSS.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

- مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع: العاملون في مؤسسة البترول الكويتية (KPC) ، وعددهم (18544) عاملا، تم اختيار عينة عشوائية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية (المعايير الأخلاقية، السلوكيات الوظيفية، المهارات القيادية، السمات الشخصية)، المتغير التابع: التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي.
 - النتائج: أهمها: تم قبول الفرض الرئيسي، والذي يؤكد وجود أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي، تؤثر القيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي من خلال تحسين العلاقات الداخلية والتفاعل داخل المؤسسة.
 - التوصيات: أوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الأخلاقية في القيادة لزيادة مستوى التميز المؤسسي، توعية القيادات الإدارية بدور القيادة الأخلاقية في تطوير الأداء المؤسسي.
- 6-دراسة محمد إبراهيم الضاعن، سعاد عبد الكريم نور (2021)، بعنوان: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تفاعل طالبات كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات، مجلة الطفولة والعربية، العدد46.
- الهدف الرئيسي للدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تفاعل طالبات كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات.
 - منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.
 - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون من جميع طلاب وطالبات كلية التربية الأساسية، العينة مكونة من (805) طالبا وطالبة.
 - النتائج: أهمها: جاءت درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية ككل بدرجة كبيرة، تصدرت السلوكيات الإدارية الأخلاقية المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، تليها الخصائص الشخصية الأخلاقية بدرجة كبيرة، وأخيرا العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ككل وجميع أبعادها وتفاعل الطالبات.
 - التوصيات: أوصت الدراسة تعزيز الممارسات القيادية الأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس، خاصة في جانب العلاقات الإنسانية، نظرا لتأثيرها في تفاعل الطالبات، وتصميم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تركز على تطوير مهارات القيادة الأخلاقية وتعزيز تأثيرها على تفاعل الطلبة.
- 7-دراسة شهر الدين شحماط، الهادي بوقلقول (2021)، بعنوان: تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10(3) .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- الهدف الرئيسي للدراسة: تفسير تأثير القيادة الأخلاقية للمسؤولين على رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده الثلاثة (العلائقي، الهيكلي، المعرفي) لدى الأساتذة في الجامعات.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج Smart pls3.
- مجتمع الدراسة: أساتذة جامعة عنابة، وتمثلت العينة في عينة عشوائية مكونة من 100 أستاذ بجامعة عنابة، ومتغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
- النتائج: أهمها: القيادة الأخلاقية للمسؤولين تؤثر بشكل كبير على جميع أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجامعات.
- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير ومبادئ واضحة للسلوك الأخلاقي في المؤسسات الجامعية، وضع شروط محددة لاختيار المسؤولين تضمن توفر الحد الأدنى على الأقل من قواعد السلوك الأخلاقي.
- 8-دراسة رندا فواز القرعان، رامي الشقران. (2021)، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 6(2).
- الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- منهج وأدوات الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاستعانة ببرنامج Spss في تحليل البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: تشكل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، تكونت عينة الدراسة من (274) معلما ومعلمة.
- النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية كانت متوسطة، وجاء مجال تقييم أداء المدير بالمرتبة الأولى، ومجال التنمية المهنية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطا، وجاء مجال حل المشكلات بالمرتبة الأولى، ومجال الطلاقة التنظيمية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع التنظيمي.
- التوصيات: أوصت الدراسة بعقد ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية لمديري المدارس وللعاملين في المؤسسات التربوية توضح لهم أسس القيادة التبادلية والإبداع التنظيمي، وضوابطهما وكيفية تطبيقهما.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

9-دراسة نوال محمود النادي صبح (2021)، بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد السابع (11).

- الهدف الرئيسي للدراسة: تهدف الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر والدور المعدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.

- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الدراسة العاملين في شركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة، عينة عشوائية مكونة من (385) عامل، ومتغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير الوسيط: المناخ النفسي الأخضر،

المتغير التابع: السلوكيات الخضراء للعاملين، المتغير المعدل: القيم الخضراء الفردية

- النتائج: أهمها: وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ النفسي الأخضر، وجود تأثير معنوي إيجابي للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين، توسط المناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء، ووجود دور معدل للقيم الخضراء الفردية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء عبر تأثير المناخ النفسي الأخضر.

- التوصيات: اوصت الدراسة بوضع سياسات بيئية تدعم السلوكيات الخضراء للعاملين، وتعزيز نظم تمكينهم لتجربة مناخ عمل صديق للبيئة، وتوفير بيئة عمل تشجع الاستقلالية، مما يعزز من انخراط العاملين في السلوكيات الخضراء التطوعية، خاصة في ظل البيئة التنافسية الحالية.

10-دراسة أحمد الصاوي طه شادي (2022) بعنوان: التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد 14(4).

- الهدف الرئيسي للدراسة: الكشف عن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الجامعية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) وأثرها على جودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.

- مجتمع وعينة الدراسة: جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، العينة 468 عضو هيئة تدريس.

- النتائج: أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي، وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مقارنة بدرجتي أستاذ مساعد ومدرس.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

11-دراسة مبروك أسامة حسن أحمد، فايد عبد الستار، محروس عبد الستار، ثابت علي ذكي (2022)، بعنوان: تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 (10).

- الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت البحث إلى معرفة الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة، وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.

- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الدراسة مدرء المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (300)، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (185) فرد.

- النتائج: من أهمها: اتصاف المدير بالقابلية للتغيير داخل المدارس يتحقق بدرجة متوسطة، اتصاف المدير بالقدرة على حل المشكلات تتحقق داخل المدارس بدرجة متوسطة، عدم اعتماد المدراء روح المجازفة داخل المدارس بدرجة عالية.

- التوصيات: أوصت الدراسة أنه على المدراء تقديم حلولاً للمشكلات بطريقة ابتكارية بشكل واضح بين العاملين في المدرسة واتباع الأخلاقيات بشكل منظم لحل المشكلات بين العاملين تتم بشكل غير منظم.

12-دراسة رونق جودت، هادي عبد الوهاب عبد الإمام الابرو، (2022)، بعنوان: تأثير القيادة المتناقضة في الإبداع التنظيمي الدور التفاعلي للسلامة النفسية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 (66).

- الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة الى اكتشاف تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي من خلال الدور التفاعلي للسلامة النفسية.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS، وبرنامج AMOS.

- مجتمع وعينة الدراسة: جرت هذه الدراسة في خمسة مستشفيات تابعة للقطاع العام، والعينة بحجم (338) موظف.

- النتائج: اظهرت النتائج ان القيادة المتناقضة لها تأثير إيجابي في الابداع التنظيمي الا ان وجود السلامة النفسية كمتغير تفاعلي عكس العلاقة الإيجابية بين القيادة المتناقضة والابداع التنظيمي الى تأثير سلبي ومن ثم تثبيط تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- **التوصيات:** أوصت الدراسة أنه على القائد أن يركز على جانب التمكين واعطاء الحرية الكافية للموظفين والاشتراك في اتخاذ القرارات والابتعاد عن التحكم الكامل باتخاذ القرار دون السماح للموظفين ابداء الراي وتقديم الافكار ومن ثم سيؤثر على الابداع بشكل عام فضلا عن اعطاء مساحة كافية بينه وبين الموظف مبنية على الود وحسن المعاملة.

13-دراسة سامي بسة، خنيش يوسف. (2022)، بعنوان: الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة غرداية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 (01).

- **الهدف الرئيسي للدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين التنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية.

- **منهج وأدوات الدراسة:** المنهجين الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة ببرنامج Spss v.25 و Amos .24 في تحليل البيانات، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM وتحليل المسار Path Analysis لاختبار الفرضيات التي تم صياغتها وفق نموذج (Baron and Kenny).

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تشكل مجتمع الدراسة من الاساتذة الجامعيين بجامعة غرداية والبالغ عددهم 471 أستاذا وأستاذة موزعين على مختلف الكليات، وبلغت عينة الدراسة 163 أستاذا وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

- **النتائج:** وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وهي وساطة جزئية.

- **التوصيات:** أوصت الدراسة بأنه على القيادة الجامعية العمل على الاستثمار في ميدان تنمية الكفاءات وطرق توظيفها، من خلال تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، وكذلك تعزيز البعثات التعليمية للأساتذة للخارج في إطار التعاون الدولي حول البحث العلمي، والاهتمام أكثر بموضوع المهارات القيادية خاصة في ظل ما تعيشه الجامعة من تطورات.

14-دراسة خليفة بن حماد البلوي (2023)، بعنوان: القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، العدد 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- الهدف الرئيسي للدراسة: تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الدراسة الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، عينة عشوائية مكونة من (286) موظفا إداريا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: السعادة الوظيفية.
- النتائج: أظهرت النتائج أن مديري الإدارات في جامعة تبوك يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جدا، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري الإدارات ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين.
- التوصيات: أوصت الدراسة بإعداد دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على مختلف الإدارات لتعزيز الوعي بالسلوكيات الأخلاقية في القيادة، العمل على رفع مستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين الحاصلين على مؤهل أقل من البكالوريوس في جامعة تبوك.
- 15-دراسة حاكم أحسوني الميالي، نسوم رزاق كاظم الشافعي (2023)، بعنوان: دراسة تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19 (04).
- الهدف الرئيسي للدراسة: استكشاف ومناقشة تأثير أنماط القيادة الخادمة المختلفة على الإبداع التنظيمي بهدف صياغة نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين القيادة الخادمة والابداع التنظيمي.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: أجريت الدراسة في مديرية إحصاء النجف الأشرف، والعينة (120) موظفا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الخادمة، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.
- النتائج: أبرزها وجود توافر للقيادة الخادمة في دائرة إحصاء النجف الأشرف فضلا عن ذلك للإبداع التنظيمي تأثير معنوي في القيادة الخادمة.
- التوصيات: اهمها على القائد في الدائرة المبحوثة بناء اسس رصينة من القيم الممتدة لثلاثة اجيال والعمل على الإبداع التنظيمي وترسيخ فهمها لدى الافراد العاملين ونشرها في الدائرة الاحصائية وأقسامها ومراكزها اضافة الى ذلك يجب على الدائرة تعزيز القيادة الخادمة بين الموظفين من خلال التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يرغبون فيه وإشراكهم في عملية صنع القرار ومنحهم المرونة الكافية للسماح لهم بأداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

16-دراسة رونق كاظم حسين، مريم خنجر عودة (2023)، بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد الخامس (1).

- الهدف الرئيسي من الدراسة: دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق الاستقامة التنظيمية في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS

- مجتمع وعينة الدراسة: المجتمع: العاملون في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، العينة: عينة قصدية مكونة من (243) موظفا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية المتغير التابع: الاستقامة التنظيمية.

- النتائج: أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية.

- التوصيات: أوصى الباحث بضرورة التركيز على الأهداف القصيرة الأمد عند بناء الأهداف الطويلة الأمد، مع تمكين الموظفين من المشاركة في صياغتها.

17-دراسة بلقرع فاطنة (2023)، بعنوان: أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14 (1).

- الهدف الرئيسي من الدراسة: دراسة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS

- مجتمع وعينة الدراسة: العاملون في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، وعددهم (440) عاملا، العينة: عينة عشوائية مكونة من (100) عاملا. متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: النزاهة التنظيمية.

- النتائج: أهمها: وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05).

- التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة قيام القادة بتدعيم قدرة العاملين في تطبيق مبادئ الأخلاق من خلال تحقيق العدالة والعمل على تلبية كافة متطلبات الوظيفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف المستويات الإدارية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

18-دراسة سامر أحمد محمد طلبه النجار (2023)، بعنوان: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24 (2) .

- الهدف الرئيسي للدراسة: تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS
- مجتمع الدراسة: العاملون في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، العينة: عينة عشوائية مكونة من 157 عاملا في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير الوسيط: الذكاء العاطفي، المتغير التابع: السلوك الإبداعي.
- النتائج: أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الإبداعي، وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الذكاء العاطفي، ووجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد السلوك الإبداعي.
- التوصيات: أوصت الدراسة بتحسين المنظور الأخلاقي لدى القادة في البنوك التجارية، تنمية الوعي الذاتي للعاملين وتقوية العلاقات الإيجابية بينهم.

19-دراسة فواز تميمي، ونبيل الجندي (2023) بعنوان: كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 37 (8).

- الهدف الرئيسي من الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل، وفحص تأثير بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة) على هذه الممارسات.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأدوات الدراسة الاستبيان والمقابلة، والتحليل ببرنامج SPSS.
- مجتمع الدراسة: جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل (23 رئيسا)، والعينة: جميع المجتمع باستخدام الاستبيان، و5 رؤساء تم مقابلتهم بطريقة العينة غير الاحتمالية، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: ممارسات القيادة الأخلاقية، المتغيرات الديمغرافية: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- النتائج: أهمها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل مرتفعة من وجهة نظرهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- التوصيات: التأكيد على أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- 20-دراسة رغداء حقي إسماعيل الحياي، خالدية مصطفى عطا (2023)، بعنوان: القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الانغراس الوظيفي – دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد2(3).
- الهدف الرئيسي للدراسة: تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على الانغراس الوظيفي.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS
- مجتمع الدراسة: العاملون في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، العينة: عينة عشوائية مكونة 194 من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، ومتغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه النزاهة، التوجه الأخلاقي) ، المتغير التابع: الانغراس الوظيفي بأبعاده (الملاءمة، الروابط، التضحية).
- النتائج: تؤثر القيادة الأخلاقية وأبعادها بشكل معنوي على الانغراس الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.
- التوصيات: ضرورة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على تبني السلوكيات الأخلاقية، إعداد دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين الإدارات العليا، ليكون مرجعا للمديرين في مختلف المستويات الإدارية.
- 21-دراسة كرين مصطفى خالد ناميدي (2023) بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك ، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، المجلد 12 (4).
- الهدف الرئيسي للدراسة: سعى البحث الحالي إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك.
- منهج وأدوات الدراسة: استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان، وبرنامج Spss في تحليل البيانات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من عدد من كليات جامعة دهبوك، والعينة عشوائية تكونت من (88) أستاذ وأستاذة.
- **النتائج:** بينت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما إن القيادة الأخلاقية تؤثر معنويا في الإبداع التنظيمي.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية في جامعة دهبوك بتعزيز مستوى تبنيتها لصفات القيادة الأخلاقية كونها تعد من محددات تشجيع وتنمية قدرات التدريسيين الإبداعية والتي تترجم في النهاية إلى الإبداع التنظيمي للجامعة.
- **22-دراسة البدوي دولت إبراهيم طلال (2023) بعنوان: القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح، أطروحة دكتوراه (منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين.**
- **الهدف الرئيسي للدراسة:** هدفت الدراسة استكشاف واقع كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
- **منهج وأدوات الدراسة:** استخدام المنهج المختلط الكمي والنوعي، والمنهج البنائي التطويري لبناء التصور المقترح، وتم الاستعانة بالاستبيان و المقابلة، وبرنامج Spss في تحليل البيانات.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة وهي جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية - خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الأقصى في غزة، وجامعة فلسطين في غزة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (293) عضو هيئة تدريس.
- **النتائج:** بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) - (a) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وبين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تبني التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، والعمل على رفع مستوى القيادة الأخلاقية وأهمية الوعي بأهميتها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

في مواجهة كافة التغيرات، والعمل على تطوير التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليته وكفاءته.

23-دراسة سالم خليل نصر، نبيل جبريل الجندي (2024)، بعنوان: القيادة الأخلاقية وتحدياتها المدركة لدى ضباط الشرطة في دولة فلسطين. المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 40(2).

- الهدف الرئيسي للدراسة: التعرف على مؤشرات القيادة الأخلاقية والتحديات التي يواجهها ضباط الشرطة في محافظتي الخليل وبيت لحم، وفحص درجة ممارستهم للقيادة الأخلاقية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومكان العمل.

- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأدوات الدراسة الاستبيان والمقابلة، والتحليل ببرنامج .SPSS

- مجتمع الدراسة: ضباط الشرطة العاملون في محافظتي الخليل وبيت لحم، وعددهم 1600 عنصر، العينة: عينة عشوائية تتكون من 228 ضابطا.

- النتائج: أظهرت النتائج أن ضباط الشرطة الفلسطينية يمارسون القيادة الأخلاقية بمستوى عال، وجاء بعد المكون الشخصي الأخلاقي في المرتبة الأولى.

- التوصيات: تعزيز قدرات عناصر الشرطة، تعزيز قناعات الضباط بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في الجانبين الشخصي والمهني.

24-دراسة طراد حسن محمد الشريف، عبد الرحمن مبروك الذويبي، منيره مفرح عبد الكريم العصيمي، فهد محمد مبارك الذويبي، يوسف محمد مبارك الذويبي. (2024)، بعنوان: دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (92).

- الهدف الرئيسي للدراسة: هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة.

- منهج وأدوات الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وتم الاستعانة ببرنامج Spss في تحليل البيانات.

- مجتمع وعينة الدراسة: وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة في السعودية، والبالغ عددهم (900) موظفا وموظفة، وتم جمع بيانات الدراسة بأسلوب العينة العشوائية وبلغ حجم العينة (270) موظفا وموظفة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الخادمة المهارات المفاهيمية التمكين المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع مجتمعة ومنفردة في الابداع التنظيمي، وكانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة بلغت (79.1%)، وبلغ مستوى الابداع التنظيمي (76.1%) بمستوى مرتفع.
 - **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المعقدة والتي قد تؤثر على مستوى الابداع التنظيمي في مستشفى الملك عبد الله ببيشة وتنمية كفاءة قيادات المستشفى وصقل معرفتهم وخصوصا قيادات الخط الامامي من خلال عقد الدورات وورش العمل في مجال مهارات القيادة الخادمة وتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة بكافة أبعادها للوصول لأعلى درجات الابداع التنظيمي.
- 25-دراسة بلحاج إبراهيم بلقاسم. (2024)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية بليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07 (01).
- **الهدف الرئيسي للدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.
 - **منهج وأدوات الدراسة:** المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.
 - **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مدرء ورؤساء الاقسام والعاملين في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية الليبية، والعينة شملت على (140) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة.
 - **النتائج:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن اهم هذه النتائج ان مستوي ابعاد القيادة التحويلية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطا، وان مستوي الابداع التنظيمي كان متوسطا، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي.
 - **التوصيات:** أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بسلوكيات التأثير المثالي نظرا لعلاقته القوية مع الابداع التنظيمي المتمثل في تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية من خلال اهتمام القائد على بالقيم جوهرية، كاحترام والعدالة عند تعامله مع العاملين والتأكيد على أهمية قيمة المنظمة لدى العاملين، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام وكذلك التركيز على الجوانب الاخلاقية لهم، باعتبارها قيما جوهرية بالنسبة إليهم، مما يقود الى تعزيز تبني الابداع وتوافر القدرات الإبداعية.

الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يهتم هذا الفرع بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

1- دراسة Ercan Yilmaz (2010)، بعنوان: **The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics** (تحليل الإبداع التنظيمي في المدارس فيما يتعلق بخصائص القيادة الأخلاقية للمديرين). (3), **Procedia Social and Behavioral Sciences**.

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين على الإبداع التنظيمي في المدارس.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في منطقة قونية بتركيا، العينة: عينة عشوائية تتكون من 527 معلما، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية تشمل أبعاد: (الأخلاق البيئية، اتخاذ القرارات الأخلاقية، السلوك الأخلاقي)، المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.
- النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وسلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين، خصوصا فيما يتعلق بالأخلاق البيئية والسلوك الأخلاقي.
- التوصيات: ضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الإبداع التنظيمي، العمل على توفير بيئة عمل تتسم بالاحترام والحرية والسلام لخلق مناخ إبداعي.

2- دراسة Sachin Bhana, Anrusha Suknunan (2019) بعنوان: **The Impact of Ethical Leadership Style on Employee Engagement** (تأثير أسلوب القيادة الأخلاقية على اندماج الموظفين في مؤسسة للتعليم العالي في جنوب إفريقيا). (4) **JOURNAL "Problems and Perspectives in Management" Volume 17**

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة تأثير أسلوب القيادة الأخلاقية على اندماج الموظفين في مؤسسة التعليم العالي بجنوب إفريقيا، وتوضيح مدى أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: موظفو مؤسسة التعليم العالي في إقليم كوازولو ناتال، جنوب إفريقيا، العينة: تتكون من 420 موظفا تم استهدافهم باستخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية، واستجاب منهم 312 موظفا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: اندماج الموظفين.
- النتائج: أظهرت النتائج ضعف مستوى اندماج الموظفين مع القيادة، أسلوب القيادة الأخلاقية له تأثير إيجابي على اندماج الموظفين، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز القيادة الأخلاقية في المؤسسة، القادة الذين لا يمارسون القيادة الأخلاقية يساهمون في انخفاض اندماج الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- التوصيات: ضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي لتحسين اندماج الموظفين وزيادة تحفيزهم، تشجيع القادة على أن يكونوا قدوة حسنة.

3-دراسة Zhao, Sun, Zhang&Zhu (2020)، بعنوان الدراسة : **How CEO Ethical Leadership Influences Top Management Team Creativity: Evidence From China** (كيف تؤثر القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على إبداع فريق الإدارة العليا: أدلة من الصين). **JOURNAL " Frontiers in Psychology", Vol 11**

- الهدف الرئيسي للدراسة: يركز هذا البحث على العلاقة التفاعلية بين الرئيس التنفيذي والفريق الإداري التنفيذي، لتوضيح كيفية تأثير الرؤساء التنفيذيين على خصائص الفريق الإداري التنفيذي، تفحص هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي، وتماسك الفريق الإداري التنفيذي، وإبداعه، وذلك في سياق الشركات الصينية.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: 150 شركة في جميع أنحاء الصين في مختلف الصناعات، العينة: عينة عشوائية تتكون من 91 فريقا إداريا تنفيذيا.
- النتائج: للقيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي تأثير إيجابي على إبداع الفريق الإداري التنفيذي، يلعب تماسك الفريق الإداري التنفيذي دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي وإبداع الفريق الإداري التنفيذي، تلعب مسافة السلطة دورا تعديليا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي وإبداع الفريق الإداري التنفيذي، حيث كلما زادت مسافة السلطة، ضعف التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على إبداع الفريق الإداري التنفيذي.
- التوصيات: ضرورة تعزيز تماسك الفريق وبناء بيئة نفسية آمنة تحفز المديرين التنفيذيين على تبادل المعلومات والمعرفة، مما يساهم في تحسين مستويات الإبداع داخل المنظمة.

4- دراسة Sara Sabir (2021)، بعنوان: **A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan** (دراسة حول تصورات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على التزام المعلمين في باكستان). **International Journal of Educational Leadership and Management**

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة تصورات المعلمين حول السلوكيات الأخلاقية لقيادات المدارس، تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على التزام المعلمين.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: معلمي المدارس في باكستان، العينة: عينة عشوائية تتكون من 320 معلما مدارس منطقتي ملتان وبهاوالبور، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

- النتائج: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتزام المعلمين، القيادة الأخلاقية كان لها تأثير إيجابي على بعدين من أبعاد الالتزام الوظيفي: الالتزام بالتدريس، الالتزام بالمهنة.
- التوصيات: توسيع نطاق البحث ليشمل مدن أخرى في باكستان، دراسة تأثير مناخ المدرسة وثقافتها كمتغيرات مؤثرة على الالتزام الوظيفي.

5- دراسة Yulianti, Setiawan, Surachm & Irawanto (2022)، بعنوان الدراسة: The Islamic Ethical Leadership and Employees' Ethical Behavior: The Moderating Role of Ethical Sensitivity (القيادة الأخلاقية الإسلامية والسلوك الأخلاقي للموظفين: الدور الوسيط للحساسية الأخلاقية). Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura Vol23(3).

- الهدف الرئيسي للدراسة: فحص تأثير القيادة الأخلاقية الإسلامية على السلوك الأخلاقي للممرضين في المستشفيات الإسلامية، مع دراسة دور الحساسية الأخلاقية كمتغير معدل.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS، وباستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).
- مجتمع وعينة الدراسة: ممرضو المستشفى الإسلامي في شرق جاوة، إندونيسيا، العينة: عينة عشوائية تتكون من 212 ممرضاً محترفاً، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: السلوك الأخلاقي، المتغير الوسيط: الحساسية الأخلاقية.
- النتائج: أسلوب القيادة الأخلاقية الإسلامية لرئيس التمريض يعزز بشكل كبير السلوك الأخلاقي للممرضين في المستشفيات الإسلامية، تعزيز الحساسية الأخلاقية أو تطبيق القيادة الأخلاقية الإسلامية يمكن أن يحسن السلوك الأخلاقي في بيئة العمل.

- التوصيات: دراسة دور الحساسية الأخلاقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين.

6- دراسة Katircioglu, Huseyin Arasli & Mehmet Necati Cizreliogullari (2022)، بعنوان: The Role of Ethical Leadership in Psychological Capital and Job Satisfaction of Immigrant Workers: Evidence From the Hotel Industry of Cyprus (دور القيادة الأخلاقية في رأس المال النفسي ورضا الموظفين للعمال المهاجرين: دليل من صناعة الفنادق في قبرص). JOURNAL "SAGE Open" Volume 12 (2).

- الهدف الرئيسي للدراسة: استكشاف الدور المعدل للقيادة الأخلاقية على تأثيرات رضا العمل ورأس المال النفسي للموظفين.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل ببرنامج SPSS.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

- **مجتمع وعينة الدراسة:** شملت الدراسة العاملين في صناعة الفنادق في شمال قبرص، مع التركيز على العمال المهاجرين، العينة: عينة عشوائية تتكون من 490 عاملا من 18 فندق في شمال القبرص. **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، **المتغيرات التابعة:** رأس المال النفسي والرضا الوظيفي.
- **النتائج:** أكدت الدراسة الدور التعديلي للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، وأظهرت أن العمال المهاجرين يشعرون بالعمل في ظل ظروف متساوية تتبنى عوامل القيادة الأخلاقية.
- **التوصيات:** تعزيز القيادة الأخلاقية في قطاع الضيافة لرفع مستويات الرضا الوظيفي ورأس المال النفسي للموظفين، خاصة بين العمال المهاجرين.

7- دراسة Zhang , Tingting Zhang, Mao, Qiang Xu&Xiaoqin Ma (2023)، بعنوان: How Supervisors Ethical Leadership Shapes Graduate Students Attitudes Toward Academic Misconduct: The Roles of Moral Efficacy, Ethical Climate, and Supervisor Gender (كيف تؤثر القيادة الأخلاقية للمشرفين على مواقف طلبة الدراسات العليا تجاه سوء السلوك الأكاديمي: أدوار الفاعلية الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، وجنس المشرف). JOURNAL "PLOS ONE" Volume 18(4).

- **الهدف الرئيسي للدراسة:** استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية للمشرفين الأكاديميين على مواقف طلبة الدراسات العليا تجاه سوء السلوك الأكاديمي.
- **منهج الدراسة:** الدراسة الأولى: تحليل بيانات مقطعية باستخدام استبيانات، الدراسة الثانية: منهج تجريبي باستخدام سيناريوهات افتراضية للتحقق من العلاقة السببية.
- **أدوات الدراسة:** الاستبيان، تحليل البيانات باستخدام النمذجة الإحصائية (SEM).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** طلاب الدراسات العليا في الصين، العينة: تتكون من عينة من 301 طالب دراسات عليا ضمن 60 فريفا أكاديميا في أربع كليات إدارة أعمال في الصين.
- **النتائج:** القيادة الأخلاقية للمشرفين تؤثر سلبا على قبول الطلبة لسوء السلوك الأكاديمي، الفاعلية الأخلاقية والمناخ الأخلاقي يتوسطان هذه العلاقة.
- **التوصيات:** توسيع نطاق الدراسة من خلال تضمين تخصصات أكاديمية أخرى خارج نطاق كليات الأعمال، مثل التخصصات العلمية، الطبية، والهندسية، مما يساهم في تعزيز الصلاحية البيئية للنتائج وفهم أوسع لتأثير القيادة الأخلاقية على مختلف البيئات الأكاديمية.

8- دراسة Rashmi Singh, Preeti Tarkar (2023)، بعنوان: Impact of Ethical Leadership in HRM on Employee's Turnover Intention Post Covid-19 (تأثير

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على نية دوران الموظفين بعد جائحة كوفيد

Journal of Operations and Production Management, Vol. 20(4)

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة فعالية القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مقارنة القيادة الأخلاقية بالقيادة السلبية في إدارة الموارد البشرية.
- منهج وأدوات الدراسة: المنهج الوصفي والتحليلي، وأداة الدراسة الاستبيان، والتحليل برنامج SPSS.
- مجتمع وعينة الدراسة: الموظفون في الشركات الصناعية بولاية أتر برديش، الهند، العينة: عينة عشوائية تتكون من 120 موظفاً، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: دوران العمل.
- النتائج: يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على نية دوران الموظفين بعد كوفيد-19 في ولاية أتر برديش.
- التوصيات: زيادة حجم العينة لتوسيع نطاق البحث في دراسات مستقبلية، دراسة تأثير العوامل الأخلاقية الأخرى على استقرار الموظفين في الأزمات.

9- دراسة **Walid Cheffi, Muhammad Omer Farooq (2023)** ، بعنوان: **Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy, the UAE** (القيادة الأخلاقية، أنظمة الرقابة الإدارية والاقتصاد الدائري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد ناشئ: الإمارات العربية المتحدة)
JOURNAL of Business Research, Volume 156

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة التأثيرات المتزامنة لكل من القيادة الأخلاقية وأنظمة الرقابة الإدارية على مدى تبني الاقتصاد الدائري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات العربية المتحدة .
- منهج الدراسة: الوصفي والتحليلي، أدوات الدراسة: الاستبيان لجمع البيانات، تحليل العوامل التوكيدي (CFA) للتحقق من صحة الأداة، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات
- مجتمع وعينة الدراسة: الشركات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات العربية المتحدة، العينة تتكون من 111 شركة
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير الوسيط: أنظمة الرقابة الإدارية، المتغير التابع: الاقتصاد الدائري.
- النتائج: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتبني الاقتصاد الدائري في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أنظمة الرقابة الإدارية تلعب دور الوسيط الكامل بين القيادة الأخلاقية والاقتصاد الدائري.
- التوصيات: التركيز على تطوير سياسات واستراتيجيات تنظيمية تعزز تبني ممارسات الاقتصاد الدائري.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

10- دراسة Hameed , Naeem, Misra, Varun Chotia & Areej Malibari (2023)،

بمعنوان: **Ethical leadership and environmental performance: The role of green IT capital, green technology innovation, and technological**

orientation (القيادة الأخلاقية والأداء البيئي: دور رأس المال الأخضر في تكنولوجيا المعلومات،

الابتكار في التكنولوجيا الخضراء، والتوجه التكنولوجي) Technological JOURNAL " Change", Vol 194،

Forecasting and Social

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة أثر القيادة الأخلاقية على الأداء البيئي.

- منهج الدراسة: الوصفي والتحليلي، أدوات الدراسة: الاستبيان وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

- مجتمع وعينة الدراسة: 303 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) في المملكة العربية السعودية، متغيرات

الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير الوسيط: رأس المال الأخضر، المتغير التابع: الأداء البيئي.

- النتائج: القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء البيئي من خلال رأس المال الأخضر في تكنولوجيا

المعلومات والابتكار في التكنولوجيا الخضراء، توجه المؤسسة التكنولوجي يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال الأخضر في تكنولوجيا المعلومات.

- التوصيات: أن تركز قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء وتنفيذ بنية تحتية خضراء لضمان تطبيق ناجح للممارسات البيئية المستدامة، مما يساهم في تحسين الأداء البيئي.

11- دراسة Taamneh , Aljawarneh, Al-Okaily, Abdallah Taamneh & Ahmad (2024)،

بمعنوان: **The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: the contingent role of**

organizational justice (تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات

التعليم العالي: الدور المشروط للعدالة التنظيمية). Cogent Business & Management ,

Volume 11(1)

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، مع اختبار الدور التعديلي للعدالة التنظيمية.

- منهج الدراسة: المنهجين الوصفي والتحليلي، أدوات الدراسة: استبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

- مجتمع الدراسة والعينة: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مع التركيز على شمال الأردن، العينة:

عينة عشوائية تتكون من 254 مدرسا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية، المتغير الوسيط: العدالة التنظيمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- النتائج: للقيادة الأخلاقية تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، العدالة التنظيمية لم تثبت كعامل معدل للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- التوصيات: توسيع نطاق البحث ليشمل مناطق أخرى من الأردن، إجراء دراسات مقارنة بين الدول النامية والمتقدمة.

12- دراسة Bunkaewsuk , Uppathampracha, Peng & Muhammad Anwar (2024)، بعنوان: **unpacking the relationship between ethical leadership and innovative work behavior: A moderated mediation model** تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري في العمل: نموذج الوساطة المعتدلة (2) **JOURNAL "Banks and Bank Systems" Volume 19**

- الهدف الرئيسي للدراسة: دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري في العمل لدى المصرفيين، تحليل الدور الوسيط للمرونة النفسية للمصرفيين.
- منهج الدراسة: وصفي تحليلي، أدوات الدراسة: الاستبيان، تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية.
- مجتمع وعينة الدراسة: موظفو عشرة بنوك تجارية كبرى في تايلاند، العينة: عينة عشوائية تتكون من 960 موظفاً، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: السلوك الابتكاري، المتغير الوسيط: المرونة النفسية.
- النتائج: تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمصرفيين، تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المرونة النفسية للمصرفيين، تأثير إيجابي للمرونة النفسية على السلوك الابتكاري، دور وساطة جزئي للمرونة النفسية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري.
- التوصيات: دراسة عوامل وسيطة إضافية مثل: الدافعية الداخلية والخارجية، والاندماج الوظيفي.
- توسيع نطاق الدراسة إلى دول أخرى لفهم تأثير القيادة الأخلاقية في سياقات ثقافية مختلفة.

13- دراسة Shafique Khan, Jianguo Du, Farooq Anwar & Amal Hassan Alhazm (2024) بعنوان: **Effects of Ethical Leadership on Individual Learning and Unlearning: Mediation through Affective Commitment** على التعلم الفردي والنسيان الفردي: الوساطة من خلال الالتزام العاطفي (2024) **Economics, Vol30** **European Research on Management and Business**

- الهدف الرئيسي للدراسة: فحص تأثير القيادة الأخلاقية على التعلم الفردي (الاستكشافي والاستغلالي) والنسيان الفردي، اختبار الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأنواع التعلم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- منهج الدراسة: الوصفي والتحليلي، أدوات الدراسة: الاستبيان لجمع البيانات، التحليل الإحصائي باستخدام اختبار التمهيد (Bootstrapping) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- مجتمع وعينة الدراسة: موظفو شركات المتخصصة في تصنيع المعدات الطبية والجراحية في باكستان، العينة: شملت الدراسة 508 موظفا، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغيرات التابعة: التعلم الفردي، النسيان الفردي، المتغير الوسيط: الالتزام العاطفي.
- النتائج: تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على النسيان الفردي، والتعلم الاستكشافي، والتعلم الاستغلالي، يلعب الالتزام العاطفي دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من النسيان الفردي والتعلم الاستكشافي، الالتزام العاطفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتعلم الاستغلالي.
- التوصيات: أهمية مراعاة السياقات المختلفة عند تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية والتعلم التنظيمي.

14- دراسة Khaza'al, Alwan & Alshorman (2024) ، بعنوان: Ethical Leadership and Its Role in Organizational Agility Among Physical Education Teachers (القيادة الأخلاقية ودورها في الرشاقة التنظيمية لدى معلمي التربية البدنية في مديريات تربية بغداد) in Baghdad Education Directorates JOURNAL " Sport", Vol23(2) modern

- الهدف الرئيسي للدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس القيادة الأخلاقية لمعلمي التربية البدنية في مديريات تربية بغداد، بالإضافة إلى إعداد مقياس الرشاقة التنظيمية لنفس الفئة، كما تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرشاقة التنظيمية بين هؤلاء المعلمين.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي، أدوات الدراسة: الاستبيان لجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: جميع معلمي التربية البدنية في مديريات تربية بغداد، وعددهم 4271 معلما، العينة: عينة قصدية تتكون من 221 معلما، متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية، المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية.
- النتائج: أظهر أفراد العينة مستويات متفاوتة من القيادة الأخلاقية، بناء على الأهداف الخاصة بكل معلم، أظهرت النتائج أن المعلمين يتمتعون بقدرة على تحقيق الرشاقة التنظيمية في ظل ظروف مختلفة لتحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم من خلال استخدام أساليب وتقنيات حديثة، يرتبط تحقيق الرشاقة التنظيمية بمستوى القيادة الأخلاقية التي يتمتع بها المعلمون.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

- **التوصيات:** التركيز على إقامة ورش عمل تدريبية لتعزيز وعي القادة بأهمية القيادة الأخلاقية داخل البيئة التعليمية من خلال تحقيق الرقابة التنظيمية، وتنظيم دورات تدريبية للمعلمين لتعريفهم بمفهوم الرقابة التنظيمية، وأهميتها للمدرسة والأنشطة الرياضية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد اطلاعنا ومراجعتنا للأدب النظري للدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تم عرضها تبين أن هنالك تنوعاً في المجالات التي تناولها الباحثون، ويلاحظ من خلال ما تقدم من دراسات أن القيادة الأخلاقية قد حظيت بصفة عامة باهتمام بالغ؛ وذلك لما لها من دور حيوي وهام في التأثير على الإدارة بشكل عام، وقد تنوعت المجالات التي غطتها الدراسات السابقة في مجال القيادة الأخلاقية، حيث تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية و عدة متغيرات منها الإبداع التنظيمي، السعادة التنظيمية، التميز المؤسسي و عدة متغيرات أخرى، كما يلاحظ أن أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، كما اعتمدت جل الدراسات على المنهجين الوصفي و التحليلي. لهذا حاولنا في الجدول رقم (01-01) تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف.

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024، أما بالنسبة للحدود المكانية تمت في الجزائر، بالتحديد في ولاية عين تموشنت.	أنجزت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت في الفترة الممتدة من (2010) إلى (2024)، أما بالنسبة للإطار المكاني أنجزت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت: فلسطين، الجزائر، السعودية، مصر، الكويت، الامارات، الأردن، بغداد، باكستان، تركيا، اندونيسيا، الصين، جنوب افريقيا، تايلاند، الهند ...	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية، تمثلت في أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية وقصدية من موظفي ومدراء المؤسسات بين القطاع الخاص والعام.	عينة الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمائية، صناعية)	استهدفت الدراسة القطاع العام، بالتحديد قطاع التعليم العالي.
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: الابداع التنظيمي، الاقتصاد الدائري، راس مال النفسي، التميز المؤسسي، السعادة التنظيمية، الاستقامة التنظيمية، المناخ النفسي الأخضر، رأس المال الاجتماعي، جودة الأداء المهني، الاندماج التنظيمي، الانغراس الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، السلوك الابتكاري، الأداء البيئي، الرضا الوظيفي، دوران العمل، التعلم التنظيمي، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الرشاقة التنظيمية.	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل بأبعادها (الممارسات الأخلاقية الشخصية، الممارسات الأخلاقية الإدارية، الممارسات الأخلاقية العلائقية، العمل بروح الفريق)، والمتغير التابع الابداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة التنظيمية، المرونة التنظيمية، الاصاله، حل المشكلات)
أداة جمع البيانات	استخدمت كل الدراسات الاستبيان، وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.
أداة تحليل البيانات	تم استخدام البرنامج الإحصائي spss بنسخه المختلفة، و Smart pls وبرنامج AMOS كأدوات لتحليل البيانات.	استخدمنا البرنامج الإحصائي spss 26 كأداة لتحليل البيانات.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

الشكل رقم (01-05): الفجوة البحثية للدراسة

الفجوة البحثية

➤ من خلال مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، تتضح الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الأبحاث التي تناولت ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من منظور أعضاء هيئة التدريس.

➤ تعد هذه الدراسة من بين **أوائل الدراسات التطبيقية** التي تناول هذا الموضوع في جامعة عين شمس، مما يميزها عن غيرها من الأبحاث السابقة من حيث بيئة الدراسة، مجتمع البحث، والعينة المدروسة، كما يساهم تركيزها على قطاع التعليم العالي في تقديم رؤى جديدة حول دور ممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة محفزة على الإبداع داخل المؤسسات التعليمية.

المصدر: من اعداد الطالبة .

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تتمثل أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث المفاهيم: ساهمت الدراسات السابقة في وضع الإطار العام لهذه الدراسة، فقد كانت غنية بالمفاهيم والتعاريف المتنوعة، حيث تم الاقتباس منها واستخراج متغيرات الدراسة وكذا المصطلحات المرتبطة بها؛
- من حيث الإطار النظري: ساهم الإطار النظري للدراسات السابقة من الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- من حيث الجانب الميداني: مكنتنا الدراسات السابقة من الخطوات والإجراءات الأساسية الواجب إتباعها في الدراسة الميدانية، كما ساعدتنا في الوصول تدريجياً إلى النتائج النهائية؛
- من حيث منهج الدراسة: التمكن من معرفة أي من المناهج العلمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وبالتالي فقد ساعدت الباحث في تحديد منهج الدراسة الحالية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبلاغ التنظيمي

- من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة: ساهمت الدراسات السابقة في مساعدتنا على تصميم أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى محاور وفقرات تعكس الأبعاد التي تم اختيارها للدراسة؛
- من حيث المراجع والمصادر: تقديم باقة من المصادر المتنوعة سمحت لنا بالاطلاع عن كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- من حيث النتائج المتوصل إليها: حيث قدمت الدراسات السابقة نتائج متنوعة مكنتنا من مقارنتها مع دراستنا الحالية.
- من حيث التوصيات: مساعدة في معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة والاستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تحليل أبعاد ومكونات القيادة الأخلاقية وأهميتها في توجيه السلوك الإداري داخل المؤسسات التعليمية، كما تم إبراز آليات تعزيز الإبداع التنظيمي التي تساهم بدورها في تحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرز ما تم استنتاجه أن القيادة الأخلاقية تعد عاملاً حاسماً في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، إذ لا يقتصر دورها على التوجيه الإداري فحسب، بل يمتد إلى التأثير المباشر على أفراد المنظمة، من خلال تحفيزهم على التفكير الإبداعي وتشجيعهم على تبني حلول جديدة لمواجهة التحديات التنظيمية، كما أن الالتزام بالممارسات الأخلاقية داخل مؤسسات التعليم العالي يعزز من مستوى التفاعل الإيجابي بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الأكاديمي والبحثي.

كما حاولنا من خلال المبحث الثاني لهذا الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرض مختلف الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة عرضاً كرونولوجياً يتبع التسلسل الزمني حسب سنة النشر، باللغة العربية وباللغة الأجنبية، ومن ثم تم تحليل وتقييم ومناقشة الدراسات السابقة وذلك من خلال مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية، مما سمح لنا بتحديد أوجه التوافق والاختلاف، والخروج بالإضافة التي قدمتها هذه الدراسة معتمدين على أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر ممارسات القيادة
الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في
مؤسسات التعليم العالي في جامعة عين
تموشنت بلحاج بوشعيب.

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، واستعرضنا أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، ننتقل في هذا الفصل إلى إسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي، بهدف تحقيق الغاية الرئيسية من البحث، والمتمثلة في الكشف عن أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لهذا سيتناول هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة، عينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح منهجية تصميم وإعداد الاستبيان، كما تم اختيار جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب لتطبيق الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

✓ المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان)، ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية، حيث يتم وصف المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها، كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها، وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على ما يلي:

- **المنهجان الوصفي والتحليلي:** يساهم هذان المنهجان في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ووصفها بدقة، ثم تحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للبحث.
- **المنهج الاستقصائي:** تم تبني هذا المنهج لجمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، بهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة.
- **المنهج الإحصائي:** تم الاعتماد عليه لاختبار مدى صحة الفرضيات، وذلك باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، والكشف عن أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية من الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة

الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	ممارسات القيادة الأخلاقية
المتغير التابع	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة:

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب تقع في ولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتمثل مهامها الأساسية في التكوين العالي، والبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي، أنشئت كمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-205 المؤرخ في 9 يوليو 2008، وافتتحت رسميا خلال الموسم الجامعي 2010/2009 بثلاثة معاهد، وفي سنة 2021، تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-338، لتضم أربع كليات هي: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق، بالإضافة إلى هيئات ومصالح إدارية تشرف على تسيير شؤون الجامعة وتنظيمها.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، بمختلف رتبهم العلمية وكلياتهم، والبالغ عددهم 543 أستاذا.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة.

الشكل (01-02) : معادلة تارو يامان

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

المصدر: (ضرغام جاسم النعيمي، هديل دا هي عبد الله، دراسة تحليلية لبعض المفاهيم الاحصائية في اختيار حجم العينة ومستوى الدلالة الإحصائية، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العدد 7، 2012، ص 410)

من خلال الشكل (01-02) يتضح ان معادلة تارو يامان تتكون مما يلي:

n : حجم العينة، **N**: حجم المجتمع، **e**: مستوى الدقة، كلما كان كبيرا كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة

ويقدر مستوى الثقة بـ 95% (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية للمجتمع الدراسة)

$$n = \frac{543}{1 + 543(0.05)^2} = 230.28 \approx 230$$

بتطبيق معادلة تارو يامان على مجتمع البحث البالغ عدده (543) أستاذا، تم تحديد حجم العينة المطلوبة لإجراء الدراسة بـ (230) أستاذا، بنسبة خطأ تقدر بـ (5%)، وبناء على ذلك، تم توزيع الاستمارات الخاصة بالدراسة على أفراد مجتمع البحث باستخدام طريقتين: التوزيع الورقي المباشر، والإرسال عبر البريد الإلكتروني، وقد تم استرجاع (155) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت حوالي (67.39%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد عملية الفرز، تم اعتماد (151) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وعلى الرغم من أن عدد الاستجابات الفعلية كان أقل من العدد المستهدف نظريا، إلا أن عدد الاستبانات الصالحة يعتبر كافيا ومناسبا لتحقيق أهداف الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة مجتمع الدراسة والصعوبات المرتبطة بجمع البيانات.

الجدول رقم (02-02): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	250
الاستبيانات المسترجعة	155
الاستبيانات المرفوضة	4
الاستبيانات المعتمدة (الصالحة للتحليل)	151

المصدر: من إعداد الطالبة

4. مصادر بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات، وهما:

- المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت.
- المصادر الثانوية: شملت الكتب، المقالات العلمية، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المعلومات المنشورة عبر المواقع الرسمية والمنصات الإلكترونية، بما في ذلك الموقع الرسمي للمؤسسة محل الدراسة، والذي مكنتنا من الاطلاع على بياناتها التنظيمية ومؤشرات أدائها (الملحق رقم 01)

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- الإستبيان: لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان (الملحق رقم 02) نظرا لما توفره من دقة وفعالية في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعداد الإستبيان بالاستفادة من مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب التوجيهات المنهجية المقدمة من الأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع محل الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

❖ الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب ، وتشمل: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، ومقر العمل).

❖ الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية، ويتضمن أربعة محاور رئيسية هي: (الممارسات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الأخلاقية الإدارية، الممارسات الأخلاقية العلائقية، والعمل بروح الفريق)، ويحتوي على 24 عبارة.

❖ الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الإبداع التنظيمي، والتي تشمل: (الطلاقة التنظيمية، المرونة التنظيمية، الأصالة، وحل المشكلات)، ويضم 16 عبارة.

وقد تم بناء فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة استجابة المفردات، وفق التدرج الآتي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، و تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

✓ المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات الباحثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان،

والمقارنة بين درجات الموافقة؛

✓ الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، إذ كلما اقتربت القيمة

من الصفر، دل ذلك على تجانس في الإجابات؛

✓ المدى: لحساب طول الفئة والتوصل إلى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب

درجات المقياس؛

✓ وقد تم تحديد طول الفئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{ثم يقسم المدى على عدد الفئات في مقياس ليكرت الخماسي: } 4 \div 5 = 0.8$$

الجدول رقم (02-04) : مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من(2,4 إلى 5)	موافق بشدة	5	مرتفع جدا
الفئة الرابعة	من(3,4 إلى 4,2)	موافق	4	مرتفع
الفئة الثالثة	من(2,6 إلى 3,4)	محايد	3	متوسط
الفئة الثانية	من(1,8 إلى 2,6)	غير موافق	2	منخفض
الفئة الأولى	من(1 إلى 1,8)	غير موافق بشدة	1	منخفض جدا

المصدر: (عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة - السعودية، 2008، ص 541)

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة (26) بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج Excel، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة

حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6؛

2. معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه

العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛

3. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في:

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛

4. تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات

المتوسط الإجمالي لفقرات كل محور مع المتوسط الفرضي عند مستوى دلالة 0.05؛

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

6. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛

7. تم استخدام (Independent-Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي على المتغير التابع؛

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية (العمر،

الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل) على المتغير التابع.

المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان.

أولاً: صدق الاستبيان:

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساندة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم (03)).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب

معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (02-05): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0,716**	0,000
02	0,829**	0,000
03	0,803**	0,000
04	0,798**	0,000
05	0,746**	0,000
06	0,780**	0,000
07	0,835**	0,000
08	0,846**	0,000
09	0,702**	0,000
10	0,800**	0,000

0,000	0,767**	11
0,000	0,773**	12
0,000	0,786**	13
0,000	0,748**	14
0,000	0,773**	15
0,000	0,779**	16
0,000	0,683**	17
0,000	0,729**	18
0,000	0,805**	19
0,000	0,865**	20
0,000	0,855**	21
0,000	0,855**	22
0,000	0,726**	23
0,000	0,832**	24

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-06) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (ممارسات القيادة الاخلاقية) والمجموع الكلي للمحور تراوحت بين (0.683) و(0.865)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%.

و بناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس المحور الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

3. الصدق البنائي لأداة الدراسة: و هو مدى إرتباط المحاور الجزئية مع المحور الكلي.

الجدول رقم(02-06): الصدق البنائي للمحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير المستقل

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	البعد
0,000	0,817**	الممارسات الأخلاقية الشخصية
0,000	0,912**	الممارسات الأخلاقية الإدارية
0,000	0,894**	الممارسات الأخلاقية العلائقية
0,000	0,892**	العمل بروح الفريق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم(02-07) أن معاملات الارتباط بين المحاور الجزئية و المحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0.817) و(0.912)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط المحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

الجدول رقم (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
25	0,791**	0,000
26	0,878**	0,000
27	0,888**	0,000
28	0,786**	0,000
29	0,844**	0,000
30	0,867**	0,000
31	0,857**	0,000
32	0,827**	0,000
33	0,848**	0,000
34	0,887**	0,000

0,000	0,835**	35
0,000	0,853**	36
0,000	0,824**	37
0,000	0,849**	38
0,000	0,907**	39
0,000	0,875**	40

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-08) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والمجموع الكلي للمحور تراوحت بين (0.786) و(0.907) وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي ، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%.

و بناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-08): الصدق البنائي للمحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير التابع

القيمة الاحتمالية sig	معامل بيرسون	البعد
0,000	0,914**	الطلاقة التنظيمية
0,000	0,906**	المرونة التنظيمية
0,000	0,923**	الأصالة
0,000	0,884**	حل المشكلات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-09) أن معاملات الارتباط بين المحاور الجزئية و المحور الكلي للمتغير التابع تراوحت بين (0.884) و(0.923)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (sig =0.000) ، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

هذه النتائج تعكس مدى ترابط المحاور الجزئية مع المحور الكلي للمتغير ، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

ثانياً: ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الدراسة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت الظروف نفسها، وقد تم استخدام في ذلك أحد معاملات الثبات وهو معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 26، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (02-09): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Cronbach alpha
المحور الأول: ممارسات القيادة الأخلاقية	24	0,952
المحور الثاني: الإبلاغ التنظيمي	16	0,954
جميع عبارات الاستبيان	40	0,970

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V 26

من خلال نتائج الجدول رقم (02-05)، نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول البالغ 0.60، حيث بلغ المعامل في هذه الدراسة 0.97 لجميع عبارات الاستبيان، وتشير هذه القيمة إلى مستوى ممتاز من الثبات الداخلي، مما يعكس درجة عالية من الثبات بين فقرات الأداة.

مما يدل على ان أداة القياس تمتاز بثبات عال جدا وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 97% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقا لإجابات مفردات العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

■ الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

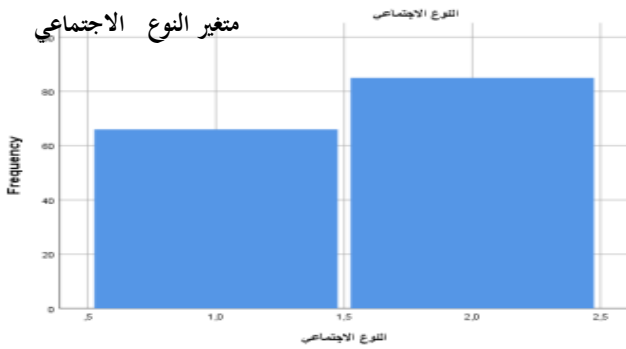
سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل، و تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الافراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، النسب المئوية والتمثيل البياني.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس المستجوبين:

الشكل رقم (2-02): توزيع عينة الدراسة حسب

الجدول رقم (02-10): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



النسبة %	التكرار	الجنس
43.7%	66	ذكر
56.3%	85	أنثى
100%	151	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

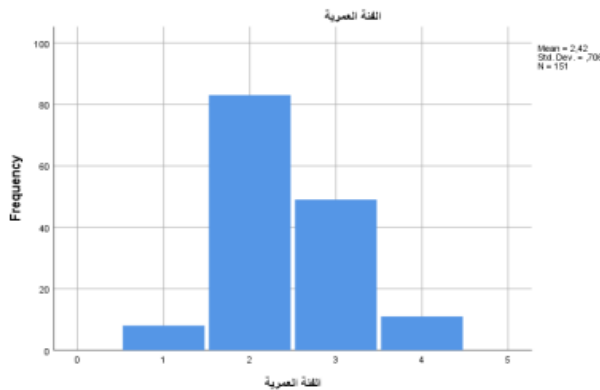
يتضح من الجدول رقم (02-10) والشكل رقم (2-02) اعلاه أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت 56.3% مقابل 43.7% للذكور، وهذا يعكس تمثيلا جيدا لكلا الجنسين في عينة الدراسة، ويرجع هذا التباين ربما إلى أن التدريس الجامعي يعد خيارا مفضلا لدى كثير من النساء الباحثات عن التوازن بين الحياة المهنية والمسؤوليات الأسرية، مقارنة بقطاعات أخرى قد تتطلب ساعات عمل أطول.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر لأعضاء هيئة التدريس المستجوبين:

الجدول رقم (02-11): توزيع العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم (2-03) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة

العمرية



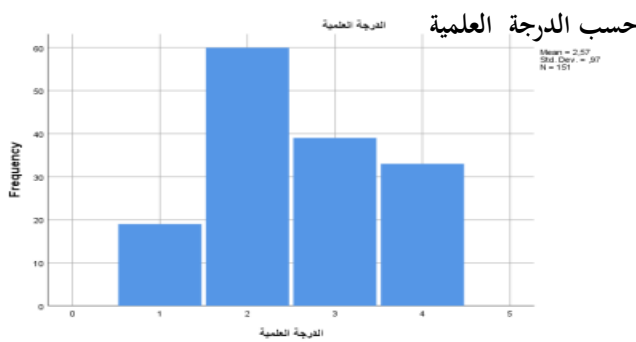
النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
5.3%	8	30 - 20 سنة
55%	83	40-31 سنة
32.5%	49	50-41 سنة
7.3%	11	أكثر من 50 سنة
100%	151	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

بالاعتماد على الجدول رقم (02-11) والشكل رقم (2-03) المبينين أعلاه لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 55%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32.5%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 7.3%، وأخيرا الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 5.3%، و يتضح من نتائج الجدول أن معظم أعضاء هيئة التدريس ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة اي شابة نسبيا، وهو ما قد يعكس ديناميكية في الأداء وإستعدادا أكبر للتكيف مع متطلبات التعليم العالي المعاصر.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس المستجوبين: الجدول رقم (02-12): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية الشكل رقم (2-4) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة



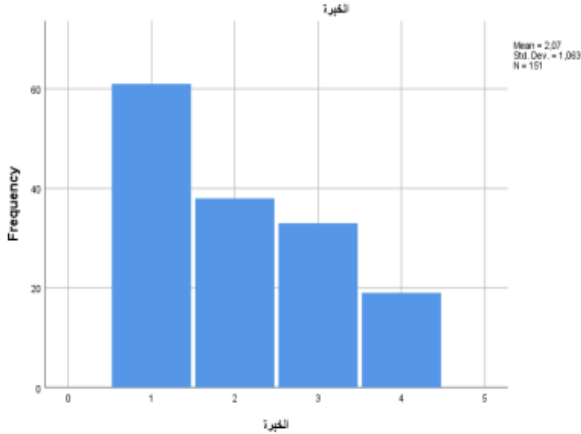
الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد	19	12.6%
أستاذ محاضر ب	60	39.7%
أستاذ محاضر أ	39	25.8%
أستاذ التعليم العالي	33	21.9%
المجموع	151	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

بالاعتماد على الجدول رقم (02-12) والشكل رقم (2-04) المبينين أعلاه لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية، يتبين أن أكبر نسبة تمثيل كانت لرتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 39.7%، تليها رتبة أستاذ محاضراً بنسبة 25.8%، ثم رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 21.9%، وأخيرا رتبة أستاذ مساعد بنسبة 12.6%، وتشير نتائج الجدول إلى أن هناك تنوع في الدرجة العلمية لعينة الدراسة، مما يدل على أن العينة تضم أعضاء هيئة التدريس ذوي خبرة وتكوين أكاديمي يؤهلهم للإسهام بفعالية في العملية التعليمية والبحثية داخل الجامعة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس المستجوبين:

الشكل رقم (2-05) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



الجدول رقم (2-13): توزيع العينة حسب الخبرة

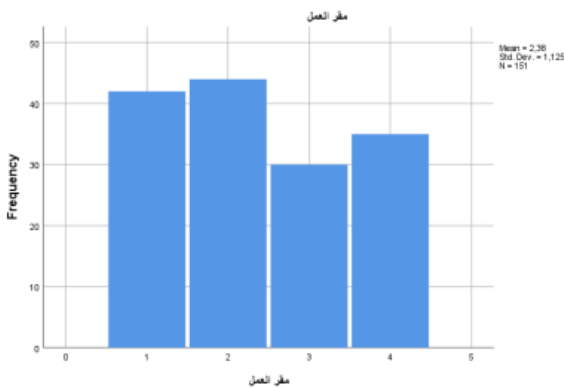
الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	61	40.4%
من 5 إلى 10 سنوات	38	25.2%
من 11 إلى 15 سنة	33	21.9%
أكثر من 15 سنة	19	12.6%
المجموع	151	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول (2-13) والشكل رقم (2-05) المبين أعلاه يتبين أن أكبر نسبة تمثيل في عينة الدراسة كانت لفئة أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 40.4%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25.2%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 21.9%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 12.6%، وتشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي من حيث سنوات الخدمة و هذا راجع لسياسة التوظيف الأخيرة للحكومة الجزائرية دون مسابقة والتي شملت فئة كبيرة من الدكاترة ، مما قد يعكس توجهها نحو تجديد الكفاءات الأكاديمية، ويعزز ديناميكية الأداء والانفتاح على الممارسات التعليمية الحديثة داخل الجامعة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب مقر العمل: الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير مقر العمل لأعضاء هيئة التدريس المستجوبين:

الجدول رقم (2-14): توزيع العينة حسب مقر العمل الشكل رقم (2-06) توزيع عينة الدراسة حسب مقر العمل



مقر العمل	التكرار	النسبة %
كلية العلوم الاقتصادية	42	27.8%
كلية الآداب واللغات	44	29.1%
كلية العلوم والتكنولوجيا	30	19.9%
كلية الحقوق	35	23.2%
المجموع	151	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات

SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-14) و الشكل رقم (2-6) المبينين أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على مختلف الكليات، حيث سجلت كلية الآداب واللغات أعلى نسبة تمثيل بـ 29.1%، تليها كلية العلوم الاقتصادية بنسبة 27.8%، ثم كلية الحقوق بنسبة 23.2%، وأخيرا كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة 19.9%، وتشير هذه النتائج إلى تنوع التمثيل الأكاديمي في العينة، مما يعكس تعدد التخصصات داخل الجامعة، كما أن ارتفاع نسبة المشاركين من كليتي الآداب والعلوم الاقتصادية قد يعكس حجم الهيئات التدريسية في هذه الكليات أو مستوى تفاعل أعضائها مع محتوى الدراسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: قياس المتغير المستقل: ممارسات القيادة الأخلاقية

لقياس مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت سنتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

✓ البعد الأول : الممارسات الأخلاقية الشخصية

الجدول رقم (02-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الممارسات الأخلاقية الشخصية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	تطبيق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولا، مما يمكن تراحتها المهنية في كل قرار.	3,42	1,116	6	موافق مرتفع
2	تمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس	3,97	1,039	1	موافق مرتفع
3	تتعامل بجدية مع جميع الأعضاء هيئة التدريس، وتطبيق النظام	3,71	1,170	3	موافق مرتفع

					دون التمييز	
مرتفع	موافق	5	1,038	3,52	تقبل النقد البناء بروح إيجابية، وبدون تدمير.	4
مرتفع	موافق	2	0,986	3,97	تحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس التي تطلع عليها بحكم الوظيفة.	5
مرتفع	موافق	4	1,057	3,62	تعزز الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.	6
مرتفع	موافق		0,8316	3,702	مجموع عبارات البعد الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-15) أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد "الممارسات الأخلاقية الشخصية" جاءت كلها بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية الممارسات الأخلاقية الشخصية في بيئة العمل الأكاديمية مع إنحراف معياري (0.83)، الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة لأنه قريب من 1، وقد جاءت العبارة رقم (2): "تتمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (1.03)، وبدل هذا على أن احترام أعضاء هيئة التدريس يعد من أولويات القيادات الأكاديمية، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1): "تطبق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولا، مما يعكس نزاهتها المهنية في كل قرار" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.12)، و يمكن أن يكون هذا نتيجة لوجود تفاوت بين ما يطبق على أعضاء هيئة التدريس وبين كيفية تعامل القيادات مع الأنظمة الداخلية في ممارساتها الخاصة، مما قد يؤثر سلبا على ثقة أعضاء هيئة التدريس في نزاهة القيادات الأكاديمية في تطبيق هذه الأنظمة.

مما سبق نستنتج أن بعد الممارسات الأخلاقية الشخصية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقا عاما حول الممارسات الأخلاقية الشخصية للقيادة في الجامعة المدروسة، فهي تحرص على التمسك بالقيم الأخلاقية والحيادية والابتعاد عن الإساءة وعن التمييز بين أعضاء هيئة التدريس.

✓ البعد الثاني: الممارسات الأخلاقية الادارية

الجدول رقم (02-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الممارسات الأخلاقية الإدارية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
7	توفر فرصا متكافئة لجميع أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.	3.50	1.160	6	موافق مرتفع
8	تلتزم بتطبيق العدالة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.	3.51	1.101	5	موافق مرتفع
9	توضح أولويات العمل لأعضاء هيئة التدريس.	3.77	0.960	1	موافق مرتفع
10	تتبنى نهجا شفافا في تطبيق الأنظمة الأكاديمية والتعليمات الضابطة للعمل.	3.58	1.016	4	موافق مرتفع
11	تتولى متابعة سير العمل وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بدقة وموضوعية.	3.58	1.080	3	موافق مرتفع
12	تشجع أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين مهاراتهم الأدائية الأكاديمية والبحثية.	3.65	1.084	2	موافق مرتفع
مجموع عبارات البعد الثاني		3,5993	0,8422		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-16) أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد "الممارسات الأخلاقية الإدارية" جاءت بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الحماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية الممارسات الأخلاقية الإدارية في بيئة العمل الأكاديمية مع إنحراف معياري (0.84)، الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة لأنه قريب من 1، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي لدى القيادات الأكاديمية بأهمية السلوكيات الأخلاقية في ممارساتها الإدارية، وقد جاءت العبارة رقم (9): "توضح أولويات العمل لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.96)، وهو ما يدل على وعي إداري واضح بأهمية تنظيم شؤون العمل، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاءت العبارة رقم (7): "توفر فرصا متكافئة لجميع"

أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم "بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.16) ، ربما قد يكون ذلك بسبب أن القيادات الأكاديمية تركز في استشاراتها على المقربين من أصحاب المناصب الإدارية، دون فتح المجال لجميع أعضاء هيئة التدريس بشكل فعلي، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم تكافؤ الفرص في المشاركة وإبداء الرأي. نستنتج أن بعد الممارسات الأخلاقية الإدارية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقا عاما حول الممارسات الأخلاقية الإدارية للقيادة في الجامعة المدروسة، فهي تحرص على توضيح أولويات العمل أعضاء هيئة التدريس وتشجعهم على بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين مهاراتهم الادائية الأكاديمية والبحثية.

✓ البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية العلائقية

الجدول رقم (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الممارسات الأخلاقية

العلائقية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
13	تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم.	3,87	1,011	1	موافق مرتفع
14	توضح المعايير الاخلاقية للسلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس.	3,66	0,930	2	موافق مرتفع
15	تعزز التواصل مع أعضاء هيئة التدريس عبر سياسة الباب المفتوح.	3,62	1,038	4	موافق مرتفع
16	تستمع جيدا لأعضاء هيئة التدريس عند حلول أي إشكاليات، وتمديد العون والمساعدة	3,62	1,069	3	موافق مرتفع
17	تشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية.	3,52	1,101	5	موافق مرتفع
18	تقبل الأخطاء بتفهم، وتتبنى نهجا تصحيحيا يعزز من التطور المستمر.	3,45	0,971	6	موافق مرتفع
مجموع عبارات البعد الثالث		3,6236	0,7643		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-17) أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد "الممارسات الأخلاقية العلائقية" جاءت بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.62) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية الممارسات الأخلاقية العلائقية في بيئة العمل الأكاديمية مع إنحراف معياري (0.76)، الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة لأنه قريب من 1، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدى القيادات الأكاديمية لأهمية البعد الإنساني في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس، وقد تصدرت العبارة رقم (13): "تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.01)، وهو ما يعكس التزاما أخلاقيا واضحا من قبل القيادات بتقدير مساهمات أعضاء هيئة التدريس في تطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (18): "تقبل الأخطاء بتفهم، وتتبنى نهجا تصحيحيا يعزز من التطور المستمر" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.97)، قد يكون هذا التراجع بسبب ضغوط العمل والالتزامات الأكاديمية المكثفة، أو التركيز على النتائج قصيرة المدى، مما قد يجد من قدرة القيادات على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير، ويؤثر سلبا على مناخ الإبداع والتحسين داخل البيئة الجامعية.

نستنتج أن بعد الممارسات الأخلاقية العلائقية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقا عاما حول الممارسات الأخلاقية العلائقية للقيادة في الجامعة المدروسة، فهي تحرص على التعامل باحترام وتقدير مع أعضاء هيئة التدريس، وتوضح لهم المعايير الأخلاقية للسلوك الإيجابي.

✓ البعد الرابع: العمل بروح الفريق

الجدول رقم (02-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل بروح الفريق

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
19	تعتمد على مبدأ التشاكية مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	3,38	1,118	6	محايد
20	توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	3,62	0,986	3	مرتفع
21	تشجع على تبني أسلوب الحوار البناء بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.	3,62	0,986	4	مرتفع
22	تحفز على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نتائج أكاديمية متميزة.	3,42	1,116	5	محايد
23	تساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.	3,64	0,913	1	مرتفع
24	تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3,58	1,073	2	مرتفع
مجموع عبارات البعد الرابع		3,5419	0,8509		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح الجدول رقم (02-18) أن آراء أفراد العينة حول بعد "العمل بروح الفريق" جاءت بتوجه عام "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.54) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الحماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية العمل بروح الفريق في بيئة العمل الأكاديمية مع إنحراف معياري (0.85)، الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة لأنه قريب من 1، وهو ما يعكس إدراكا إيجابيا لدى القيادات الأكاديمية بأهمية تعزيز روح التعاون والتكامل في بيئة العمل الجامعية، وقد تصدرت العبارة رقم (23): "تساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم" الترتيب بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.91)، مما يدل على التزام واضح من طرف القيادات بدعم الأعضاء الجدد وتسهيل عملية اندماجهم في الوسط الأكاديمي، وجاءت في المرتبة الأخيرة

العبارة رقم (19): "تعتمد على مبدأ التشاكية مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تهمهم" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.11)، و هو ما قد يدل على تبني القيادات الأكاديمية أسلوبا تقليديا في الإدارة، يركز على اتخاذ القرارات بشكل فردي إما لضيق الوقت، أو لاعتقادهم أن التشاور قد يبطئ عملية اتخاذ القرار، هذا ما يضعف مبدأ التشاكية ويؤثر على تقييم أفراد العينة لهذا السلوك.

نستنتج أن بعد العمل بروح الفريق كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقا عاما حول بعد العمل بروح الفريق من طرف القيادة في الجامعة المدروسة، فهي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات فيما بينهم وتحرص على مساعدة الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

ثانيا: قياس المتغير التابع: الإبداع التنظيمي

سيتم في هذا الجزء دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات محور الإبداع التنظيمي، يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاده :

✓ البعد الأول : الطلاقة التنظيمية

الجدول رقم (2-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعد الطلاقة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاستجابة
1	تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية.	3,34	1,045	4	محايد
2	يسعى القائد إلى تجديد أساليب العمل باستمرار.	3,52	0,972	3	موافق
3	يطرح القائد تصورات استراتيجية مستقبلية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.	3,59	1,047	2	موافق
4	يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل.	3,62	1,019	1	موافق
مجموع عبارات البعد الأول		3,5149	0,8525		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-19) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الطلاقة التنظيمية" بلغ (3.51)، والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي

الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية الطلاقة التنظيمية في بيئة العمل الأكاديمية مع إنحراف معياري (0.85)، مما يدل على وجود تصور إيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس بشأن دور القيادات الأكاديمية في دعم الإبداع وتحديد أساليب العمل، وقد جاءت العبارة رقم (4): "يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.019)، وهو ما يعكس نمط قيادة تشاركي يساهم في تعزيز الانخراط المهني وتحقيق قدر من الانفتاح التنظيمي داخل المؤسسة الأكاديمية، وجاءت العبارة رقم (1): "تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.34) وانحراف معياري (1.045)، وبتقييم "محايد"، مما قد يدل على أن القيادات الأكاديمية لا توفر بشكل كاف الوسائل أو المعدات التقنية اللازمة التي تساهم في تنفيذ المهام بطريقة إبداعية، وهو ما قد يقيد حرية التجديد في الأداء ويؤثر على مدى قدرة أعضاء هيئة التدريس على تبني أساليب غير تقليدية في عملهم.

نستنتج أن بعد الطلاقة التنظيمية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول بعد الطلاقة التنظيمية من طرف القيادة في الجامعة المدروسة، حيث يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل، كما يطرح القائد تصورات استراتيجية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

✓ البعد الثاني: المرونة التنظيمية

الجدول رقم (02-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعد المرونة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التجاه الاستجابية
5	يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي	3,61	0,993	1	موافق مرتفع
6	يتقبل القائد مقترحاتك التي تحسن من تنظيم العمل ويشجعك على ذلك.	3,50	0,965	2	موافق مرتفع
7	تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.	3,42	0,962	4	موافق مرتفع
8	تغير القيادة الأكاديمية رأيها عندما تقتنع بعدم صحته.	3,48	0,992	3	موافق مرتفع
مجموع عبارات البعد الثاني		3,5017	0,8299		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-20) أعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "المرونة التنظيمية" بلغ (3.50) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرات الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية المرونة التنظيمية في بيئة العمل الأكاديمية، بانحراف معياري (0.83)، مما يدل على وجود تصور إيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس بشأن مرونة القيادات الأكاديمية واستعدادها لتقبل التغيير وتفاعلها مع مختلف الآراء والمقترحات داخل بيئة العمل، وقد جاءت العبارة رقم (5): "يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.993)، مما قد يدل على أن غالبية القيادات الأكاديمية تبدي استعدادا فعليا لدعم التغيير داخل المؤسسة، من خلال تحسين ظروف العمل والاستجابة لمتطلبات التطوير، وهو ما يعكس جهودا ملموسة لتحسين البيئة الأكاديمية، و جاءت العبارة رقم (7): "تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.962)، وهو ما قد يرجع إلى أن بعض القيادات الأكاديمية لا تعتبر الآراء المخالفة دائما فرصا للتحسين، بل قد

تنظر إليها في بعض الأحيان كشكوك في قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الصحيحة، مما يحد من تقبل النقد أو الآراء المخالفة.

نستنتج أن بعد المرونة التنظيمية كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول بعد المرونة التنظيمية من طرف القيادة في الجامعة المدروسة، حيث يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي، كما يتقبل مقترحات أعضاء هيئة التدريس التي تحسن من تنظيم العمل.

✓ البعد الثالث: الاصاله

الجدول رقم (02-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعد الاصاله

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
9	يمتلك القائد القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل خلال فترة زمنية قصيرة.	3,46	1,051	3	موافق مرتفع
10	توفر القيادة الأكاديمية بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.	3,53	0,992	2	موافق مرتفع
11	تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.	3,59	1,028	1	موافق مرتفع
12	تشجع القيادة الأكاديمية الأعضاء الذين يتعلون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم.	3,38	1,112	4	متوسط محايد
مجموع عبارات البعد الثالث		3,4901	0,8943		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-21) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الأصاله" بلغ (3.49) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرات الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للقيادات الأكاديمية لأهمية الأصاله في بيئة العمل الأكاديمية، بانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تصور إيجابي تجاه قدرة القيادات الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة في بيئة العمل الأكاديمي، وقد جاءت العبارة رقم (11): "تحرص القيادة الأكاديمية

على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.028)، مما يدل على أن القيادات الأكاديمية تولي اهتماما كبيرا بتطوير أساليب العمل عبر استخدام أساليب وتقنيات حديثة، مثل التكنولوجيا المتقدمة وحاضنات الأعمال، مما يمكنها من التكيف مع متطلبات التعليم العالي المعاصر، أما العبارة رقم (12): "تشجع القيادة الأكاديمية الأعضاء الذين يتعلون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.112)، و يرجع ذلك ربما في اعتبار بعض القادة أن الابتعاد عن الأساليب التقليدية يشكل تحديا لاستقرار بيئة العمل، كما قد يكون هنالك تخوف من المخاطر المرتبطة بتطبيق أساليب جديدة قد تؤدي إلى تأثيرات غير متوقعة على الأعباء المالية أو التنظيمية، مما يدفع البعض إلى تفضيل الحفاظ على الوضع القائم لتجنب تلك المخاطر.

نستنتج أن بعد الأصالة كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين قوشنت، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقا عاما حول بعد الأصالة من طرف القيادة في الجامعة المدروسة، حيث تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة، كما توفر بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.

✓ البعد الرابع: حل المشكلات

الجدول رقم (02-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعده حل المشكلات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
13	تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.	3,59	1,008	1	موافق مرتفع
14	يلاحظ القائد العيوب والنقائص في العمل، قبل أن يلاحظها غيره.	3,37	1,087	3	متوسط محايد
15	يقدم القائد الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل.	3,38	1,051	2	متوسط محايد
16	يقدم القائد حولا استباقية وبدائل إبداعية للتحديات ومشكلات العمل المستقبلية.	3,21	1,054	4	متوسط محايد
مجموع عبارات البعد الرابع		3,3874	0,9072		متوسط محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-22) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "حل المشكلات" بلغ (3.38) بانحراف معياري (0.90)، والذي يقع بين (2.60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، وهو ما يشير إلى إدراك متوسط للقيادات الأكاديمية لحل المشكلات بطرق إبداعية في بيئة العمل الأكاديمية، بانحراف معياري (0.89) مما يعكس تقييما عاما بـ "محايد"، هذا يشير إلى ان أعضاء هيئة التدريس يملكون تصورا غير واضح حول فعالية القيادات الأكاديمية في معالجة المشكلات وتقديم حلول فعالة، وقد جاءت العبارة رقم (13): "تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.008) هذا يعكس حرص القيادات الأكاديمية على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقييم ذاتي مستمر لنقاط الضعف والعمل على معالجتها، أما العبارة رقم (16) "يقدم القائد حولا استباقية وبدائل إبداعية للتحديات ومشكلات العمل المستقبلية"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.054)، ويحتمل أن يعود ذلك إلى محدودية الموارد المتاحة ، مما يدفع بعض القيادات الأكاديمية إلى التركيز على معالجة المشكلات الطارئة بدلا من التفرغ للتخطيط الاستباقي بعيد المدى ، باعتبار ان التفكير الاستباقي يتطلب استثمارات مادية وفكرية وتنظيمية قد لا تكون متوفرة، خاصة اذا كانت المؤسسة تعاني من ضغط النفقات او تتبع اسلوب التسيير التقليدي.

نستنتج أن بعد المرونة التنظيمية كان بشكل عام ذا مستوى متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، حيث تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

- أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي:
"يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

الجدول رقم (02- 23): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول ممارسات القيادة الأخلاقية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيع	اتجاه الاستجابة
1	بعد الممارسات الشخصية الأخلاقية	3,7020	0,8316	1	موافق مرتفع
2	بعد الممارسات الأخلاقية الإدارية	3,5993	0,8422	3	موافق مرتفع
3	بعد الممارسات الأخلاقية العلائقية	3,6236	0,7643	2	موافق مرتفع
4	بعد العمل بروح الفريق	3,5419	0,8509	4	موافق مرتفع
	المتوسط العام لاجابات افراد العينة اتجاه محور ممارسات القيادة الأخلاقية	3,6167	0,7226		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02- 23) اعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور "ممارسات القيادة الأخلاقية" بلغ (3.61) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يعتبر مؤشرا على مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الأخلاقية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.72)، والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في اراء العينة اتجاه المحور، مما يعكس أن بيئة العمل الأكاديمية تتميز بالنزاهة والعدالة في مختلف جوانب العمل. و جاء في المرتبة الأولى بعد "الممارسات الشخصية الأخلاقية" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.83) وهو ما يمكن تفسيره بالتفاعل اليومي المباشر بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، مما يسهل ملاحظة السمات الشخصية الإيجابية مثل الاحترام والشفافية والأمانة، و بالتالي يعزز الانطباع الإيجابي لديهم، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بعد "العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.85)، مما قد يشير إلى بعض التحديات في تفعيل التعاون الكامل بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، هذه التحديات قد تعود إلى اختلاف في التوجهات الشخصية أو ضغوط العمل أو نقص التنسيق الفعال، وهو ما ينعكس في التقييم العام لهذا البعد، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة إحصائيا في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الأولى سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام لإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-24): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
ممارسات القيادة الأخلاقية	10,488	150	,000	0,61672	0,5005	0,7329

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-24) أن قيمة $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة عين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,61672)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,7329-0,5005] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والمقدر بـ (3,61) في حدود المجال [4,2-3,4]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

" يوجد مستوى مرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

- ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

" يوجد مستوى مرتفع من الإبلاغ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول الابداع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه الاستجابية
1	الطلاقة التنظيمية	3,5149	0,8525	1	موافق مرتفع
2	المرونة التنظيمية	3,5017	0,8299	2	موافق مرتفع
3	الأصالة	3,4901	0,8943	3	موافق مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	3,3874	0,9072	4	محايد متوسط
المتوسط العام لاجابات افراد العينة اتجاه محور الابداع التنظيمي		3,4735	0,7895		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-25) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور "الإبداع التنظيمي" بلغ (3.47) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يعتبر مؤشرا على مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.78)، والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور، مما يعكس أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تصور إيجابي حول وجود بيئة تنظيمية تسعى إلى جعل التجديد و التطوير جزءا لا يتجزء من ثقافتها المؤسسية، وقد جاءت "الطلاقة التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى استعداد القيادات الأكاديمية لقبول التنوع في الأفكار والمقترحات الجديدة، و يعكس وجود قنوات اتصال مرنة ومنفتحة تعزز بيئة داعمة للإبداع الفردي والجماعي، أما البعد الرابع، "الحساسية للمشكلات"، فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (0.90) بتقييم "محايد"، و يحتتمل ان يعود ذلك الى كثافة الأعباء الإدارية التي تتحملها القيادات الأكاديمية، والانشغال المستمر بمهام التسيير اليومي، إلى جانب نقص التدريب المنهجي على التفكير الاستباقي، مما يحد من قدرة القادة الأكاديميين على رصد المشكلات في مراحلها المبكرة، والتعامل معها بأساليب وقائية فعالة، و عليه تعد الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة إحصائيا في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الثانية سنقوم باستخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-26): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
الإبلاغ_التنظيمي	7,370	150	,000	0,47351	0,3466	0,6005

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-26) أن قيمة $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى الإبلاغ التنظيمي في جامعة عين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,47351)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,3466-0,6005] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ (3,47) في حدود المجال [4,2-3,4]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني، مما يفرض علينا قبول الفرضية الثانية بمعنى:

" يوجد مستوى مرتفع من الإبلاغ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عين تموشنت ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

- ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة : سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثالثة والتي كانت كالتالي:
"توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الاخلاقية بأبعادها والإبلاغ التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس."

بما أنه تم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

➤ **H0:** لا توجد علاقة إرتباطية طردية بين ممارسات القيادة الاخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي في

جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** توجد علاقة إرتباطية طردية بين ممارسات القيادة الاخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي في

جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 5%.

لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي، وللتأكد من تحقق الفرضية الأساسية للدراسة من عدمه سيكون من خلال دراسة العلاقة الارتباطية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات القيادة الاخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي ، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-27): نتائج معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاخلاقية بأبعادها والابداع التنظيمي

المتغير التابع : الابداع التنظيمي	Correlations/Rho de Pearsonn	
0,607 **	معامل الارتباط بيرسون	البعد الأول : الممارسات الأخلاقية الشخصية
0.000	مستوى الدلالة	
151	N	
0,686 **	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني : الممارسات الأخلاقية الإدارية
0.000	مستوى الدلالة	
151	N	
0,640 **	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث : الممارسات الأخلاقية العلاقاتية
0.000	مستوى الدلالة	
151	N	
0,751 **	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع : العمل بروح الفريق
0.000	مستوى الدلالة	
151	N	
0,765**	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل : ممارسات القيادة الأخلاقية
0.000	مستوى الدلالة	
151	N	
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral) **		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-27) أن جميع العلاقات الارتباطية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما تمت كتابته اسفل الجدول ، وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية طردية إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع، و من خلال النتائج في الجدول اعلاه نجد أن أعلى علاقة ارتباطية كانت بين بعد العمل بروح الفريق والمتغير التابع بنسبة (75.1%)، تليها الممارسات الأخلاقية الإدارية بنسبة (68.6%)، ثم الممارسات الأخلاقية العلائقية بنسبة (64%)، وفي الأخير الممارسات الأخلاقية الشخصية بنسبة (60.7%) ، وتشير هذه القيم المتقاربة إلى أن جميع الأبعاد تسهم بشكل واضح ومتكامل في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الجامعة، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين ممارسات القيادة الأخلاقية ككل والإبداع التنظيمي بنسبة (76.5%) ، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية زاد ذلك من مستوى الإبداع التنظيمي لدى القادة في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والعكس صحيح. وتعود هذه إلى تكامل أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية، التي تشكل منظومة متكاملة من السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها قادة المؤسسة محل الدراسة، مما يسهم في نجاح كل من القائد والجامعة على حد سواء، إذ تعزز القيادة الأخلاقية القيم والمبادئ الأخلاقية، وترفع من مستويات الثقة والاحترام المتبادل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم المهني وعلى بيئة العمل بشكل عام. كما تؤثر هذه الممارسات في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الجامعة، إذ تساهم القيم مثل الاحترام، النزاهة، والعدالة في إشاعة جو من المودة والانسجام، وتحفيز الذكاء العاطفي لدى القادة. وتؤدي هذه الأجواء إلى تعزيز الابتكار، وتقوية أواصر العلاقات الإنسانية بين العاملين، وزيادة شعورهم بالفخر والانتماء للجامعة، حتى في حال توفر فرص عمل بديلة خارجها. ونتيجة لذلك، تتنامى القدرات الإبداعية، ويتحقق الإبداع التنظيمي، بما ينعكس على تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعة، ويستدل عليه في العلاقة الطردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة وبين الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، مما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بينهم، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، ويفرض علينا قبولها أي:

"توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس."

- رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي:

"يوجد أثر لممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس."

➤ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى معنوية 5%.

أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت.

■ تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل هو ممارسات القيادة الأخلاقية والمتغير التابع هو الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يبين العلاقة الارتباطية بين محور ممارسات القيادة الأخلاقية ومحور الإبداع التنظيمي:

جدول رقم (02 - 28): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	الارتباط R معامل	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,765 ^a	0,585	0,583	0,51012

a. Prédicteurs : (Constante) القيادة الأخلاقية، المتغير المستقل لممارسات القيادة الأخلاقية،
b. Variable dépendante الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (02-26)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لأثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي $R = 0.765$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 76.5%، وبلغت نسبة معامل التحديد $R^2 = 58.5\%$ ، والتي تبين مدى دقة ممارسات القيادة الأخلاقية في تفسير الإبداع التنظيمي، أي أن 58.5% من التغيير في الإبداع التنظيمي يعود لممارسات القيادة الأخلاقية،

والنسبة المتبقية (41.5%) ترجع لعوامل أخرى أي بقية التباين الذي لم يتم شرحه بواسطة متغير القيادة الأخلاقية يمكن أن يكون بسبب عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة.

▪ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA: يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (02-29): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	54,730	1	54.730	210.316	,000 ^b
البواقي	38.744	149	0.260		
المجموع	93.503	150			

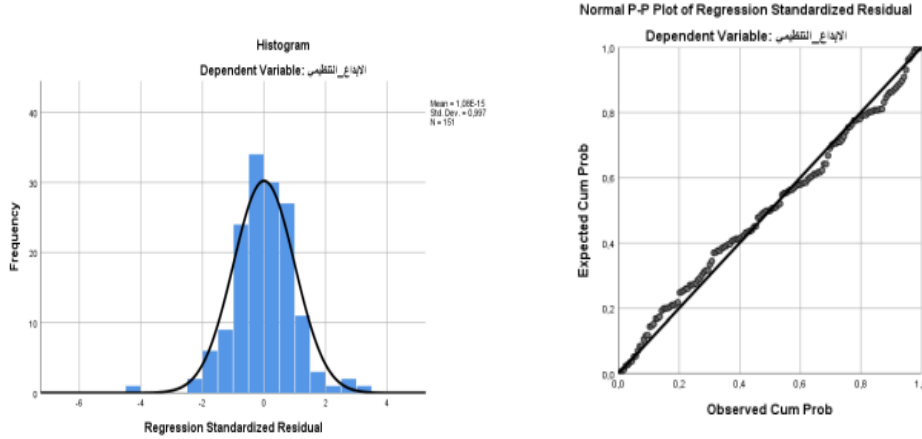
a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل لممارسات القيادة الأخلاقية, (Constante)
b. Variable dépendante الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 54.730، بينما مجموع مربعات البواقي هو 38.744، ومجموع المربعات الكلي يساوي 93.503؛
- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 149؛
- معدل مربعات الانحدار هو 54.730، ومعدل مربعات البواقي هو 0.260؛
- قيمة اختبار تحليل التباين (F) هي 210.316؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، مما يعني أن النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم بين لنا اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول خط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار، ومنه لا توجد مشكلة، فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-07) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

- دراسة معاملات خط الانحدار: الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي:

الجدول رقم (2-30): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Bêta	قيمة T المحسوبة	مسوى الدلالة Sig
الثابت	0,450	0,213		2,118	0,036
المتغير المستقل لممارسات القيادة الاخلاقية	0,836	0,058	0,765	14,502	0,000

a. Variable dependent: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

✓ مقطع خط الانحدار (الثابت) يساوي **0.45**، والذي يمثل القيمة a من معادلة الانحدار الخطي

$Y=a+Bx$ ، حيث يمثل Y المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، و x المتغير المستقل (ممارسات القيادة

الأخلاقية)؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين قوشنت

✓ ميل خط الانحدار b فهو 0.836 ، ما يعني انه كلما زادت ممارسات القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة، زاد مستوى الإبداع التنظيمي بمقدار 0.836 وحدة.

✓ معامل **Beta** المعياري بلغ 0.765 ، وهو موجب، ما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

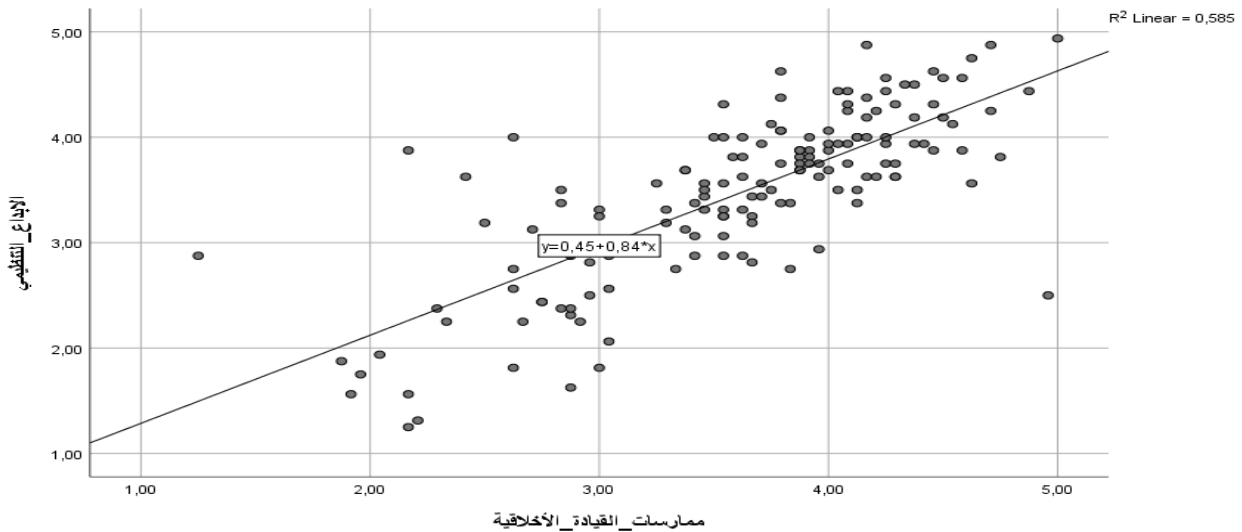
✓ بلغت قيمة اختبار t للثابت 2.118 ، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة للمتغير المستقل 14.502 ، وهي دالة إحصائياً، كما بلغ مستوى الدلالة sig 0.000 ، وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه، تثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة أي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين قوشنت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{ممارسات القيادة الأخلاقية} = 0.836 \times \text{الإبداع التنظيمي} + 0.45$$

الشكل (02-08): منحنى خط الانحدار الخطي لممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

ثانيا : تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي :

تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة **Stepwise** لدراسة أثر أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي ، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية ، وأهميته في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع التنظيمي ، كما يسعى هذا النموذج إلى تحديد ترتيب دخول أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية إلى معادلة خط الانحدار، والكشف عن الأبعاد التي تم استبعادها لعدم تحقيقها مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب، بالإضافة إلى تحديد البعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد التالية (ممارسات القيادة الأخلاقية الشخصية ، الممارسات الأخلاقية الإدارية ، الممارسات الأخلاقية العلائقية ، العمل بروح الفريق) على المتغير التابع .
لهذا تم صياغة أربعة فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الشخصية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الشخصية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الشخصية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الإدارية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الإدارية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية الإدارية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية العلائقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية العلائقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الممارسات الأخلاقية العلائقية على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل بروح الفريق على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل بروح الفريق على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمل بروح الفريق على الإبداع التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

▪ نموذج الدراسة:

يبين الجدول رقم (02-31) المتغيرات المستقلة التي تم الاحتفاظ بها في النموذج النهائي، وهي الأبعاد التي كان لها تأثير دال إحصائياً، بالإضافة إلى المتغير التابع المعتمد في الدراسة .

جدول رقم (02-31): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

الإبداع التنظيمي			
النموذج	المتغيرات المتبقية	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	العمل بروح الفريق		Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	الممارسات الأخلاقية الشخصية		Pas à pas (Critère: Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول جدول رقم (02-31): أن المتغيرين المتبقين في نموذج الدراسة هما "العمل بروح الفريق" و "الممارسات الأخلاقية الشخصية"

▪ معامل الارتباط الخطي :

الجدول الموالي يبين نوع معامل الارتباط للمتغيرين المستقلين المتبقين في النموذج والمتغير التابع

الجدول رقم (02-32): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,751 ^a	0,564	0,52296
2	0,782 ^b	0,612	0,49499

aPredictors: (Constant), العمل_بروح_الفريق

bPredictors: (Constant), العمل_بروح_الفريق, الممارسات_الأخلاقية_الشخصية

cDependent Variable: الإبداع_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (02-32) أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج اثنان من المتغيرات المستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما "العمل بروح الفريق" و "الممارسات الأخلاقية الشخصية"، حيث بلغ معامل الارتباط R بين المتغيرين المستقلين (العمل بروح الفريق، الممارسات الأخلاقية الشخصية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) قيمة 0.782، أي بنسبة (78.2%)، مما يدل وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بينهما، كما بلغ معامل التحديد قيمة 0.612، أي بنسبة 61.2% من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي تعود إلى هذين البعدين: العمل بروح الفريق والممارسات الأخلاقية الشخصية، في حين أن النسبة المتبقية (38.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

■ تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات.

الجدول رقم (02-33) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig
1	52,754	1	52,754	192,897	,000 ^b
	40,749	149	0,273		
	93,503	150			
2	57,241	2	28,620	116,810	,000 ^c
	36,263	148	0,245		
	93,503	150			

a. Dependent Variable: الإبداع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العمل_بروح_الفريق

c. Predictors: (Constant), العمل_بروح_الفريق, الممارسات_الأخلاقية_الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 57,241 ومجموع مربعات البواقي هو 36,263، ومجموع المربعات الكلي يساوي 93,503؛
 - درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 148؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 28,620 ومعدل مربعات البواقي 0,245؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 116,810؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، مما يعني أن النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise:

الجدول رقم (02-34): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Bêta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة	VIF	Tolerance
1	الثابت	1,005	0,183	5,500	,000		
	العمل بروح الفريق	0,697	0,050	13,889	,000	1,000	1,000
2	الثابت	0,567	0,201	2,821	,005		
	العمل بروح الفريق	0,556	0,058	9,634	,000	1,478	,676
	الممارسات الاخلاقية الشخصية	0,253	0,059	4,279	,000	1,478	,676

a. Variable dependent: الابداع_التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدى، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة بيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود المشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (02-34) أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين جميع أبعاد المتغير المستقل أقل من (03) حيث قدرت ب: (1.478)؛ أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.1) حيث قدرت ب (0.676)، وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "ممارسات القيادة الأخلاقية" المتبقية في النموذج ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية على المتغير التابع الإبداع التنظيمي.

حيث تشير معطيات الجدول أعلاه وجود الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن العمل بروح الفريق والممارسات الأخلاقية الشخصية هما البعدان المتبقيان في النموذج، حيث يفسران معا ما نسبته 61.2% من التباين في المتغير التابع (الإبلاغ التنظيمي)، وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد R، كما أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل.

✓ بلغت قيمة **Beta** لبعده العمل بروح الفريق (0.6)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 9.634 وهي دالة إحصائية و $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمل بروح الفريق على الإبلاغ التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

✓ كما بلغت قيمة **Beta** لبعده الممارسات الأخلاقية الشخصية (0.266)، وهي موجبة كذلك وتدل على علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية (5%)، حيث بلغت قيمة T = 4.279 وهي دالة إحصائية و $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الأخلاقية الشخصية على الإبلاغ التنظيمي في جامعة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكلا البعدين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 0,567 + 0,556X_1 + 0,253X_2$$

Y: المتغير التابع (الإبلاغ التنظيمي)

X1 : المتغير المستقل العمل بروح الفريق

X2 : المتغير المستقل الممارسات الأخلاقية الشخصية

$$\text{الممارسات الأخلاقية الشخصية} = 0,567 + 0,556 \text{ العمل بروح الفريق} + 0,253 \text{ الإبلاغ التنظيمي}$$

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على الإبلاغ التنظيمي هي العمل بروح الفريق، الممارسات الأخلاقية الشخصية، وبعده البعد الأكثر تأثيرا هو بعد العمل بروح الفريق.

الجدول رقم (02-35): المتغيرات المستقلة المستبعدة

VIF	Tolerance	قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل Beta	النموذج	
1,478	0,676	0,000	4,279	0,266 ^b	الممارسات الأخلاقية الشخصية	1
2,462	0,406	0,002	3,220	0,265 ^b	الممارسات الأخلاقية الإدارية	
2,673	0,374	0,172	1,372	0,121 ^b	الممارسات الأخلاقية العلائقية	2
3,128	0,320	0,136	1,500	0,135 ^c	الممارسات الأخلاقية الإدارية	
3,014	0,332	0,994	0,008	0,001 ^c	الممارسات الأخلاقية العلائقية	

a. Dependent Variable: الابداع_التظيمي

b. Predictors in the Model: (Constant), العمل_بروح_الفريق

c. Predictors in the Model: (Constant), العمل_بروح_الفريق, الممارسات_الاخلاقية_الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (02-33) أن البعدين "الممارسات الأخلاقية الإدارية" و"الممارسات الأخلاقية العلائقية" قد تم استبعادهما من نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig بلغ 0.136 و 0.994 على التوالي، وهي قيم تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لهذين البعدين على الإبداع التنظيمي.

بناء على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بكل بعد كالآتي:

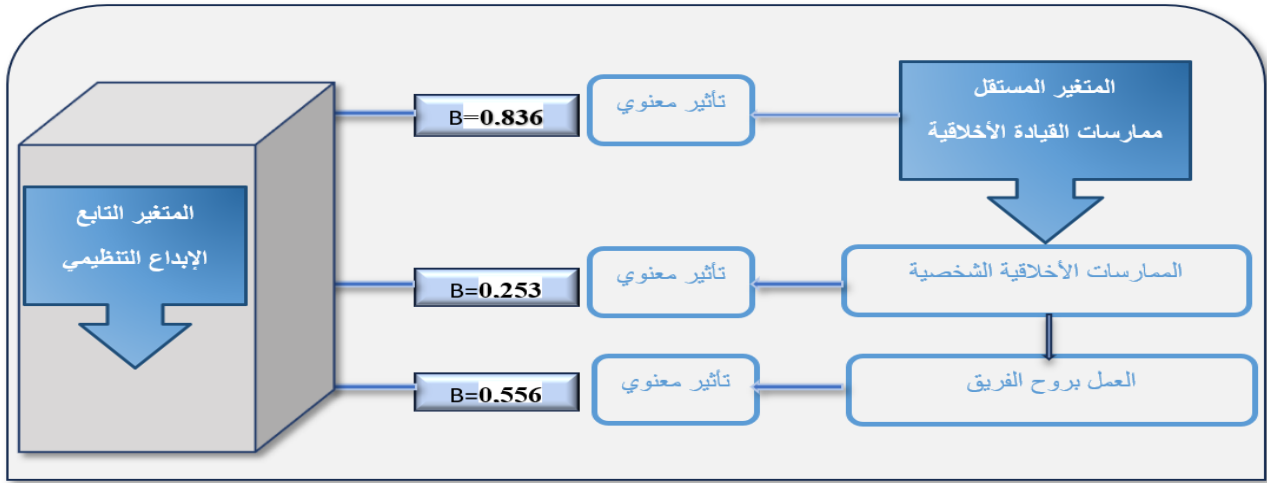
➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الأخلاقية الإدارية على الإبداع التنظيمي في جامعة

عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الثانية.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الأخلاقية العلائقية على الإبداع التنظيمي في جامعة

عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الشكل (02-09) النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة

- تعليق على نموذج الدراسة: توصلنا اجمالاً أن ممارسات القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي إيجابي على المتغير التابع الإبداع التنظيمي في الجامعة محل الدراسة وعلى مستوى الجزئي فإننا وجدنا أن أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية كل على حدا لها تأثير معنوي إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين قوشنت، وبنسب مختلفة وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هي الممارسات الأخلاقية الشخصية، والعمل بروح الفريق.
- خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الخامسة والتي كانت كالتالي:

" لا توجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل)."

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار **Independent Samples Test (T)** في حالة المتغير يعتمد على أساس بيان العلاقة إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يعتمد على أكثر من إجابتين.

1. اختبار **Independent Samples Test (T)**: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/إناث)، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:

➤ **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (2-36) نتائج اختبار (T) Test لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الإبداع_ التنظيمي	Equal variances assumed	1,669	,198	-1,447	149	,150	-,18678	,12906	-,44180	,06825
	Equal variances not assumed			-1,430	132,694	,155	-,18678	,13066	-,44522	,07167

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول (2-36)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig**) بلغت (0,198)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير النوع الاجتماعي، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (**H₀**) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وهو ما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تتيح الفرص لأعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، للتعبير عن أفكارهم الإبداعية وتنفيذ مبادراتهم ضمن بيئة جامعية تتبنى مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، مما يقلل من تأثير النوع الاجتماعي على مستوى الإبداع التنظيمي.

2. اختبار **Anova**: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل) والمتغير التابع.

الجدول (2-37) نتائج اختبار تحليل التباين **ANOVA** للفروق حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الخبرة، مقر العمل)

		المؤشرات الإحصائية	Df درجة الحرية	متوسط مربعات الاحدار	F اختبار	Sig
الفئة العمرية	بين المجموعات	4,112	3	1,371	2,254	0,085
	داخل المجموعات	89,392	147	0,608		
	المجموع	93,503	150			
الدرجة العلمية	بين المجموعات	0,594	3	0,198	0,313	0,816
	داخل المجموعات	92,909	147	0,632		
	المجموع	93,503	150			
الخبرة	بين المجموعات	1,461	3	0,487	0,778	0,508
	داخل المجموعات	92,042	147	0,626		
	المجموع	93,503	150			
مقر العمل	بين المجموعات	3,683	3	1,228	2,009	0,115
	داخل المجموعات	89,821	147	0,611		
	المجموع	93,503	150			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

❖ من خلال الجدول (2-37)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig**) بلغت (0,085)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (**F**) بلغت (2,254)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (2.66)، ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائيا عند درجتى الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (147)، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (**H0**) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وهو ما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة، وقد يعود ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تبني ممارسات تشجع على الإبداع بغض النظر عن الفئة العمرية، من خلال إتاحة الفرص المتكافئة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المبادرات التطويرية والبحثية، مما يجعل البيئة الجامعية محفزة للإبداع لكل الأعمار، من خلال الكفاءة الفكرية والمهنية بدلا من الاعتبارات العمرية، وهو ما يؤدي إلى تقارب في إدراكهم وتقييمهم لمستوى الإبداع التنظيمي داخل الجامعة.

- ❖ من خلال الجدول (2-37)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig**) بلغت (0,816)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (**F**) بلغت (0,313)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (2.66)، ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً عند درجتي الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (147)، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (**H0**) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبلاغ التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وهو ما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة، وقد يعود ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع لجميع أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن الدرجة العلمية، من خلال توفير فرص متكافئة للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والبحثية، سواء كان العضو أستاذاً مساعداً أو أستاذاً للتعليم العالي، مما يؤدي إلى تقارب تصوراتهم حول مستوى الإبداع التنظيمي داخل الجامعة.
- ❖ من خلال الجدول (2-37)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig**) بلغت (0,508)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (**F**) بلغت (0,778)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (2.66)، ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً عند درجتي الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (147)، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (**H0**) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبلاغ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، مما يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة وقد يفسر ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية داخل البيئة الجامعية تعتمد سياسات موحدة في توزيع المهام وإتاحة فرص المشاركة في المبادرات، دون تمييز بين الأقدمية والحداثة، مما يخلق بيئة تتاح فيها للأساتذة الجدد فرصاً متكافئة للتعبير عن مساهماتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى تقارب تصوراتهم حول مستوى الإبداع التنظيمي داخل البيئة الجامعية.
- ❖ من خلال الجدول (2-37)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**Sig**) بلغت (0,115)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (**F**) بلغت (2,009)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (2.66)، ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً عند درجتي الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (147)، وبناء على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (**H0**) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبلاغ التنظيمي تعزى لمتغير مقر العمل، مما يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة، وقد يعود ذلك إلى معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتبعون نفس الأساليب الأكاديمية في التدريس والبحث، مما يخلق بيئة متشابهة في ممارسات الإبداع بين الجميع، بغض النظر عن مقر العمل، وهذا يقلل من الفوارق بينهم في إدراك وتقييم مستوى الإبداع التنظيمي، مما يؤدي إلى تقارب في وجهات نظرهم.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذه الدراسة الميدانية التي استهدفت تحليل أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب ، تتضح العديد من النتائج الجوهرية التي تدعم أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية في تحفيز الإبداع التنظيمي داخل الجامعة، فمن خلال تحليل البيانات المجمعة ومراجعة الأدبيات السابقة، تبين أن ممارسات القيادة الأخلاقية ليست مجرد توجهات نظرية، بل هي ممارسات عملية وواقعية تؤثر بشكل مباشر وملحوس على مستوى الإبداع داخل البيئة الجامعية، وقد أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية التي تتبنى مبادئ أخلاقية راسخة تساهم في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالثقة المتبادلة، التمكين، والاحترام، وهي مقومات أساسية لتحفيز الإبداع التنظيمي على المستويات الفردية و الجماعية والمؤسسية، كما تؤكد النتائج أن هذا النمط القيادي يعزز من مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويدفعهم إلى الانخراط الإيجابي والمبادرة في تقديم الأفكار الجديدة، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة الأداء الأكاديمي ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية، وبالتالي يعد خيارا استراتيجيا لضمان تحقيق التميز المؤسسي.



سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي في البيئة الجامعية، من خلال تحليل أثر السلوكيات الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في تهيئة بيئة عمل محفزة على التجديد والتطور، مما يساهم في تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وتقديم المبادرات النوعية، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية التي تمثلت في السؤال الآتي: ما مدى تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب؟

وتمت معالجة هذه الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي سعت إلى تفكيك عناصر العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، بهدف بناء تصور علمي دقيق و مدعوم بالتحليل النظري والميداني، وقد تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين: خصص الفصل الأول للإطار النظري، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، إلى جانب استعراض شامل لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في سياقات تنظيمية متنوعة، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب ، بهدف دعم الإطار النظري بالبيانات الواقعية، وتعميق الفهم بالإشكالية من خلال استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أداة الاستبيان، التي تم تصميمه بدقة لضمان تحقيق أعلى درجات من المصدقية والموضوعية في النتائج.

1. نتائج الدراسة:

- وبناء على ما تم تناوله في الإطار النظري، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية ويمكن عرضها كما يلي:
- ❖ القيادة الأخلاقية هي نمط إداري يركز على قيم العدالة والنزاهة والاحترام، حيث يلتزم القائد بممارسات واضحة تعزز بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة.
 - ❖ ممارسات القيادة الأخلاقية تتجلى من خلال أربع أبعاد رئيسية: الممارسات الأخلاقية الشخصية، الممارسات الأخلاقية الإدارية، الممارسات الأخلاقية العلائقية، والعمل بروح الفريق، وهي تمثل الإطار السلوكي الذي يعكس مدى التزام القائد بالقيم الأخلاقية داخل المؤسسة؛
 - ❖ تساهم ممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة والانتماء لدى أفراد المنظمة، مما يمكنهم من التعبير عن أفكارهم بجرية ويساعد في خلق مناخ يدعم الإبداع والانفتاح داخل البيئة الجامعية؛
 - ❖ الإبداع التنظيمي يتطلب تهيئة بيئة عمل مشجعة على التجديد والتطوير، ويعد توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من الشروط الأساسية لتحقيق هذا النوع من الإبداع؛
 - ❖ تتجسد أبعاد الإبداع التنظيمي في: الطلاقة التنظيمية، المرونة، الأصالة، وحل المشكلات، وهي مؤشرات رئيسية تظهر مدى قدرة المؤسسة على تبني وتطوير أفكار جديدة؛

- ❖ تعمل ممارسات القيادة الأخلاقية كعنصر محفز مباشر للإبداع، من خلال ترسيخ ثقافة التعاون، والاحترام المتبادل، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الاستعداد الفردي والجماعي للمبادرة والتطوير؛
 - ❖ تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية تأثيراً جوهرياً في دعم الأداء الأكاديمي، من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والمبادرة في تطوير كل من العملية التعليمية والبحث العلمي.
- كما توصلت الدراسة الميدانية التي أجريت في جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب إلى مجموعة من النتائج التطبيقية التي يمكن تلخيصها كما يلي:
- ❖ تم تسجيل مستوى مرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، ويعكس حضوراً قوياً لهذه الممارسات في البيئة الجامعية محل الدراسة، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (محمد إبراهيم الضاعن، سعاد عبد الكريم نور 2021)؛
 - ❖ كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، ويشير إلى بيئة أكاديمية تشجع على المبادرة والتجديد، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (دوح التجاني 2019)؛
 - ❖ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، حيث تبين أن جميع الأبعاد المدروسة تسهم بشكل واضح في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة الجامعية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (البدوي 2023)؛
 - ❖ كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الشريبي 2020)؛
 - ❖ أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج ما يلي:
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العمل بروح الفريق على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Sheran et al 2024)؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الممارسات الأخلاقية الشخصية على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Mnisri 2020)؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الممارسات الأخلاقية الإدارية على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي تم نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (ناميدي 2023) ؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الممارسات الأخلاقية العلائقية على الإبداع التنظيمي، مما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (ناميدي 2023).

❖ وفيما يخص الفرضية الخامسة، فقد أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مقر العمل) عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الجوزي خيرة 2015).

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن استنتاج أن نتائج الدراسة قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية التي تمحورت حول أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت، وذلك من خلال تأكيد وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%، كما تم التوصل إلى نتائج أثبتت صحة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن هذه الإشكالية، مما يعكس انسجام الإطار النظري مع الدراسة الميدانية، ويؤكد مصداقية التحليل الإحصائي المعتمد، ويوفر إطاراً شاملاً لفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية و الإبداع التنظيمي داخل البيئة الجامعية.

2. توصيات الدراسة : بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم التوصيات التالية:

- ❖ تخصيص ميزانيات دورية لتطوير البنية التحتية التقنية داخل الجامعة، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أولويات التجهيزات التكنولوجية التي تدعم أساليب التدريس الحديثة وتعزز الفاعلية الأكاديمية؛
- ❖ تعزيز الثقافة الأخلاقية المؤسسية من خلال وضع منظومة قيم واضحة و ملزمة ، تساهم في ترسيخ الوعي الأخلاقي وتعزيز مبدأ القدوة القيادية؛

- ❖ تنظيم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية تركز على تنمية مهارات الحوار التشاركي وتقبل النقد البناء كأساس لبيئة عمل شفافة ومحفزة؛
- ❖ إنشاء منصات تفاعلية ، رقمية أو ميدانية، تتيح لأعضاء هيئة التدريس التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بما يعزز مبدأ المشاركة الفعلية في صنع القرار؛
- ❖ إدراج مفهوم "التعلم من الخطأ" ضمن ثقافة الجامعة واعتباره فرصة للتحسين والتطوير المستمر؛
- ❖ تبني آلية "البرامج التجريبية المصغرة" لتجريب المبادرات التعليمية والتنظيمية الجديدة قبل تعميمها، مما يقلل من المخاطر ويعزز من ثقافة الإبداع التنظيمي؛
- ❖ تحفيز المبادرات الإبداعية داخل الجامعة عبر تخصيص جوائز تنافسية دورية ،تشجع أعضاء هيئة التدريس على اقتراح وتنفيذ حلول إبداعية في التعليم والبحث والإدارة؛
- ❖ إعادة هيكلة أولويات التسيير الإداري في الجامعة من خلال دمج التخطيط الاستراتيجي طويل المدى في الممارسات القيادية ، مع إنشاء وحدات رصد استشاري تضم خبراء وأكاديميين لتوجيه السياسات المستقبلية.
- ❖ الاهتمام بجميع أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية (الشخصية، الإدارية، العلائقية، والعمل بروح الفريق) وتجنب التركيز على بعد واحد دون الآخر لضمان أثر متكامل في أداء المؤسسة؛
- ❖ توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل عينات أكبر وقطاعات متعددة، بهدف اختبار قابلية تعميم النتائج وتحليلها في بيئات تنظيمية مختلفة.

3. آفاق الدراسة :

- ❖ إسهامات القيادة الأخلاقية في دعم ريادة الأعمال داخل المنظمات الناشئة؛
- ❖ ممارسات القيادة الأخلاقية كمدخل لتعزيز الأمن السيبراني في المؤسسات؛
- ❖ القيادة الأخلاقية كركيزة حوكمة لتحقيق أهداف الاقتصاد الأزرق في المؤسسات الإنتاجية؛
- ❖ دور ممارسات القيادة الأخلاقية على تمكين المرأة القيادية ضمن بيئة الأعمال؛
- ❖ أثر القيادة الأخلاقية في توجيه استخدامات الذكاء الاصطناعي في البيئات التنظيمي؛
- ❖ أثر القيادة الأخلاقية في تنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين داخل المؤسسات؛
- ❖ تأثير القيادة الأخلاقية في الحد من الاحتراق الوظيفي داخل المؤسسات؛
- ❖ القيادة الأخلاقية كإستراتيجية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.



المصادر

و

المراجع



قائمة المصادر والمراجع :

- القرآن الكريم برواية ورش.

أولا :المراجع بالعربية:

1. الكتب:

1. بطرس، س. (2003). إدارة الإبداع والابتكار. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. جلدة، س. ب.، و عبوي، ز. م. (2006). إدارة الإبداع والابتكار. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
3. جمال، ل. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. الأردن: دار خالد اللحيايبي للنشر والتوزيع.
4. الحبسية، ر. س. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. الحريري، ر. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. حلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
7. خيرالله، ج. (2009). الإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. خير، أ. م. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
9. لهلوب، ن. ي. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة (الطبعة الأولى). الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
10. لويشي، ف. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (الطبعة الأولى). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. مسلم، ع. ح. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
12. المغربي، م. ف. م. ب. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
13. هانتر، ج. س. (2004). مبدأ القيادة الأكثر فاعلية في العالم. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
14. هاوس نورث، ب. ج. (2018). القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق (ترجمة: المعيوف). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات. (العمل الأصلي نشر سنة 2014).

2. المقالات :

1. الأسدي، ر. ج.، و الابرو، ه. ع. و. (2022). تأثير القيادة المتناقضة في الإبداع التنظيمي: الدور التفاعلي للسلامة النفسية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17. (66).
2. الألفي، ه. ر. ع. (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 115. (115).

3. إلهام، ن. (2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10. (27).
4. بلقاسم، ب. إ. (2024). أثر القيادة التحولية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7. (1).
5. بن أحمد، ه.، وبن غربي، أ. (2023). جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمال ورشة صناعة نسج الحرير والطباعة - سواتين - بمدينة ندرومة. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، 7. (2).
6. بوسهمين، أ.، بن جيمة، ع.، وصادق، ز. (2017). دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى شركة جنرال إلكتريك الأمريكية. *Revue des Politiques Économiques*، 6. (1).
7. تواتي، إ.، حوشين، ك.، و براغ، م. (2022). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 14. (2).
8. تيشات، س. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) - تقرت. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2018. (13).
9. الجرجري، أ. س. م.، و أسعد، م. م. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 4. (6).
10. الحاج، ب. أ. م.، و شريان، أ. م. أ. (2022). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9. (59).
11. الحامد، ع. م.، و با مرحول، م. س. (2024). أثر العوامل التنظيمية في الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 8. (2).
12. الحلواني، ح. ص. د. م.، و محمد، م. م. م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38. (12).
13. حمادة، ح. أ. (2022). دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13. (4).
14. الحيايبي، ر.، و عطا، خ. (2023). القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2. (3).
15. ديون، ع. ق.، وصيتي، ع. ل. (2020). أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين: حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية غرداية. مجلة الباحث، 20. (1).
16. رضوان مصاروة، أ. م.، حسني، أ. م.، و حسني، إ. س. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. دراسات - العلوم التربوية، 46. (2).

17. رمضان، م. ع. س.، مرزوق، ع. ع. أ.، وحسين، و. ح. س. (2016). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين – دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(4).
18. زرزار، ا.، و غياد، ك. (2023). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، 1(2).
19. الزيايدي، ص. ح. ش. (2021). دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2).
20. الزبياري، ج. خ. ب. ح.، و الخشاب، ح. ث. ج. (2023). القيادة الخادمة وتأثيرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 5(5).
21. الزبيدي، ج. ر. ي. (2024). القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجوده العمل. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 63(1).
22. سعدي، و.، و ولهي، ح. (2015). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات. *دراسات وأبحاث*، 7(19).
23. سلمان إبراهيم، و. (2021). مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة بوليتكنك / دهوك. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 11(1).
24. الشهري، ر. ح. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بالكليات التطبيقية: دراسة تطبيقية على الكليات التطبيقية بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12(5).
25. الصديق، م. ب.، الصاوي، م. ب.، والعتيبي، س. ب. م. (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105).
26. الطائي، ع. ح.، ومصباح، م. ر. (2018). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية – بحث ميداني في جامعة بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق*، (116).
27. طراد، ح. م. ش. (2024). دور القيادة الخادمة في الإبداع التنظيمي بمستشفى الملك عبد الله ببيشة. *مجلة رواح للبحوث والدراسات*، (92).
28. عابدين، م. ع. ق.، شعيبات، م. ع.، وحلبية، ب. م. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 28(2).
29. عبد الله، م. إ. (2024). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق التعاطف التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، (58).
30. عطية، م. ع. ك. ع.، والبارقي، ع. م. ح. (2019). الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية*، (65).

31. عليوي، هـ. ق.، وحسين، ع. ك. (2022). دور القيادة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية. *مجلة الدراسات المستدامة*، 4. (4).
32. غضبان، ر.، و رتيبي، أ. (2017). معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 3. (8).
33. غنيم، ص. د. ع. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. *المجلة التربوية لكلية التربية – جامعة سوهاج*، (77).
34. فوزي، ع. ف. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (68).
35. قبطان، ش. (2016). الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة حياة لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix). *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، (9).
36. الفحطاني، ع. م. ق. ع.، وحميدي، ن. ج. س. م. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2. (4).
37. القداح، م. إ.، والعساف، ج. ع. ف. (2020). درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 5. (1).
38. أبوليفة، س. م. م. (2019). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. *المجلة العربية للإدارة*، (4).
39. محمود، ن. ع. س.، و نعمان، أ. ط. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16. (52).
40. ناميندي، ك. م. خ. (2023). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك. *المجلة الأكاديمية – جامعة نوروز (AJNU)*، 12. (4).
41. الوشمي، ا. ب. خ.، و الفحطاني، ز. ب. م. (2020). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم التربوية*، 4. (1).
42. يعقوب، أ. ف. ج. (2024). القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في ظل مبادئ العلوم الإنسانية. *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 47. (1).
43. يوسف، ر.، ويوب، أ. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12. (3).

3. الرسائل الجامعية:

1. البدوي، د. إ. ط. (2023). القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح (أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة العربية الأمريكية). فلسطين.
2. بودراع، أ. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية (رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة). الجزائر.
3. بوصوردي، ص. (2014). الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة). الجزائر.
4. الربيعاوي، و. ك. ح. م. (2022). تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية في مديرية شؤون البطاقة الوطنية (رسالة ماجستير غير منشورة في تقنيات إدارة الأعمال، الجامعة التقنية الوسطى). بغداد.
5. الصباغ، ص. م. س. (2024). علاقة القيادة الروحية بالإبداع التنظيمي لدى ديوان المحاسبة في الأردن: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش). الأردن.
6. عبد الباقي، ح. (2018). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة عين تموشنت). الجزائر.
7. العساف، و. (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة تربوية، جامعة الرياض). المملكة العربية السعودية.
8. فحيلي، ح. ي. (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد (رسالة ماجستير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الخليل). فلسطين.
9. يحيى، س. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية). فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. الكتب:

1. Bachmann, B. (2017). *Ethical leadership in organizations: Concepts and implementation*. Germany: Springer.
2. Daft, R. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). USA: Cengage Learning.
3. Eich, R. (2012). *Real leaders don't boss*. USA: Career Press.

4. Rossouw, D. (2023). *Ethical leadership handbook*. Pretoria, South Africa: The Ethics Institute.
5. Singh, D., & Stuckelberger, C. (2017). *Ethics in higher education: Values-driven leaders for the future*. Geneva, Switzerland: Globethics.net.

2. المقالات:

1. Anrusha, B., & Suknunan, S. (2019). The impact of ethical leadership style on employee engagement in a South African higher education institution. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4).
2. Bunkaewsuk, S., Uppathampracha, P., Peng, Y., & Anwar, M. (2024). Unpacking the relationship between ethical leadership and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Banks and Bank Systems*, 19(2).
3. Cheffi, W., & Farooq, M. O. (2023). Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy: The UAE. *Journal of Business Research*, 156.
4. Djaya, Y., Dewanata, M., & Lataruva, R. (2024). Effect of ethical leadership on employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(2).
5. Ercan, Y. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 3.
6. Hameed, I., Naeem, A., Misra, S., Chotia, V., & Malibari, A. H. (2023). Ethical leadership and environmental performance: The role of green IT capital, green technology innovation, and technological orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 194.
7. Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3).
8. Irawanto, D. W., Yulianti, L., Setiawan, A., & Surachm, A. (2022). The Islamic ethical leadership and employees' ethical behavior: The moderating role of ethical sensitivity. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(3).
9. Kar, S. (2014). Ethical leadership: Best practice for success. *IOSR Journal of Business and Management*, 1.
10. Katircioglu, K., Arasli, H., & Cizreliogullari, M. N. (2022). The role of ethical leadership in psychological capital and job satisfaction of immigrant workers: Evidence from the hotel industry of Cyprus. *SAGE Open*, 12(2).

- 11.Khaza'al, H., Alwan, A., & Alshorman, A. (2024). Ethical leadership and its role in organizational agility among physical education teachers in Baghdad education directorates. *Modern Sport*, 23(2).
- 12.Khan, S., Du, J., Anwar, F., & Alhazm, A. H. (2024). Effects of ethical leadership on individual learning and unlearning: Mediation through affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 30.
- 13.Rashmi, S., & Tarkar, P. (2023). Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover intention post Covid-19. *Journal of Operations and Production Management*, 20(4).
- 14.Taamneh, A., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., & Ahmad, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: The contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- 15.Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 3.
- 16.Zhang, M., Zhang, T., Mao, Q., Xu, Q., & Ma, X. (2023). How supervisors' ethical leadership shapes graduate students' attitudes toward academic misconduct: The roles of moral efficacy, ethical climate, and supervisor gender. *PLOS ONE*, 18(4).
- 17.Zhang, Y., Sun, S., Zhang, Z., & Zhu, Y. (2020). How CEO ethical leadership influences top management team creativity: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 1

3. الرسائل الجامعية:

1.sijal, M. (2017). *Impact of ethical leadership on creative self-efficacy: Mediating role of ethical orientation and moderating role of supervisor support for creativity – A study on higher educational sector* (Unpublished master's thesis ,Capital University of Science & Technology) .Pakistan.



الملاحق



الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي للجامعة

حقائق وأرقام



543

أستاذ



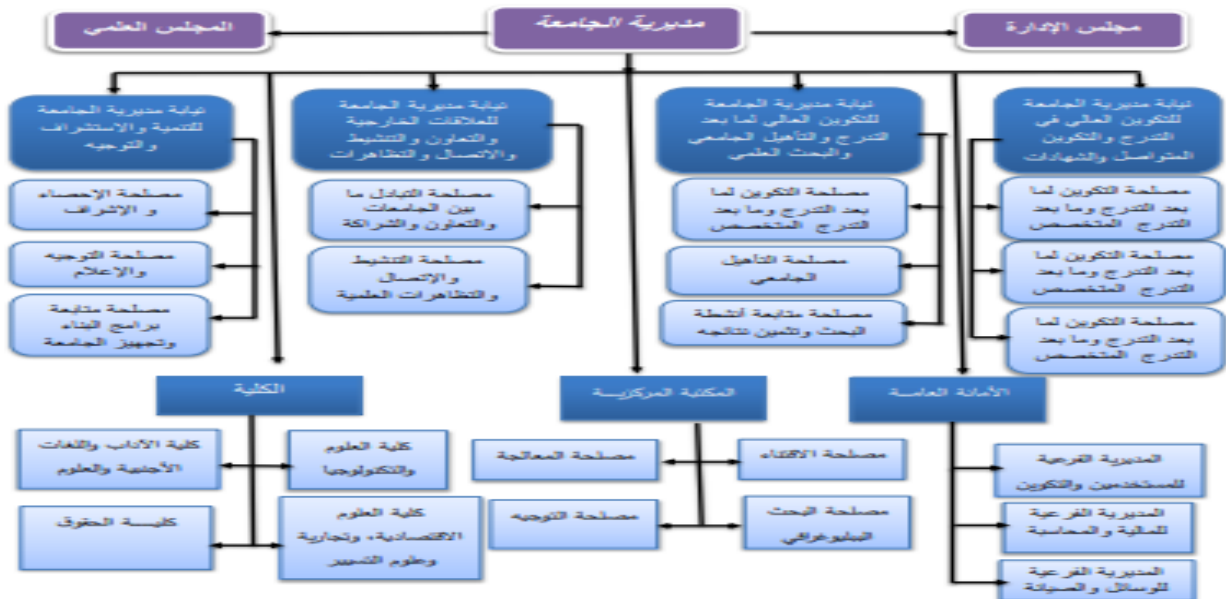
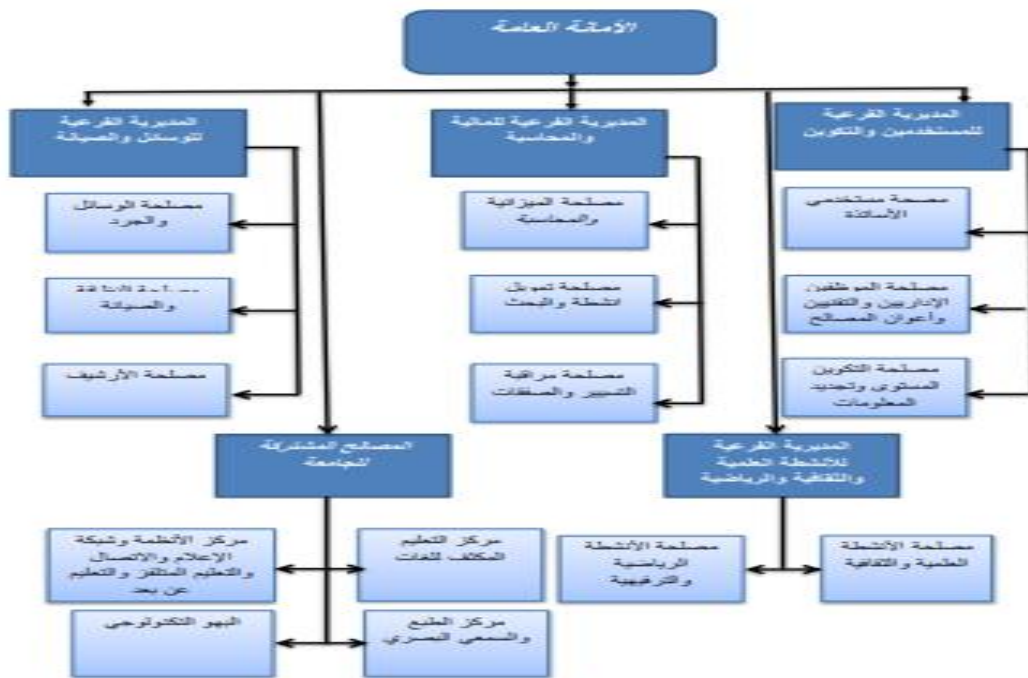
8

مخبر



4

الكلية



الملحق رقم (02) : أداة الدراسة (الاستبيان)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات أساتذة الجامعة

بهدف استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت " تم إعداد هذا الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية ونحيطكم علما أن البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد	الدرجة العلمية
أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
كلية الحقوق	كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية الآداب واللغات	كلية العلوم الاقتصادية	مقر العمل

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ممارسات القيادة الأخلاقية

الرقم	العبرة	لا أنتفق تماما	لا أنتفق	محايد	أنتفق	أنتفق تماما
البعد الأول: الممارسات الأخلاقية الشخصية القيادة الأكاديمية في الكلية						
1	تطبيق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولا، مما يعكس نزاهتها المهنية في كل قرار.					
2	تمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس.					
3	تتعامل بمحايدة مع جميع الأعضاء هيئة التدريس، وتطبق النظام دون تمييز.					
4	تقبل النقد البناء بروح إيجابية، وبدون تدمير.					
5	تحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس التي تطلع عليها بحكم الوظيفة.					
6	تعزز الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الثاني: الممارسات الأخلاقية الإدارية						

القيادة الأكاديمية في الكلية

7	توفر فرصا متكافئة لجميع أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.				
8	تلتزم بتطبيق العدالة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.				
9	توضح أولويات العمل لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.				
10	تتبنى نهجا شفافا في تطبيق الأنظمة الأكاديمية والتعليمات الضابطة للعمل.				
11	تتولى متابعة سير العمل وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بدقة وموضوعية.				
12	تشجع أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين مهاراتهم الأدائية الأكاديمية والبحثية.				

البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية العلائقية

القيادة الأكاديمية في الكلية

13	تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.				
14	توضح المعايير الأخلاقية للسلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس.				
15	تعزز التواصل مع أعضاء هيئة التدريس عبر سياسة الباب المفتوح.				
16	تستمع جيدا لأعضاء هيئة التدريس عند حدوث أي إشكاليات، وتمد يد العون والمساعدة.				
17	تشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية.				
18	تقبل الأخطاء بتفهم، وتتبنى نهجا تصحيحيا يعزز من التطور المستمر.				

البعد الرابع: العمل بروح الفريق

القيادة الأكاديمية في الكلية

19	تعتمد على مبدأ المشاركة مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تمهمهم.				
20	توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين أعضاء هيئة التدريس.				
21	تشجع على تبني أسلوب الحوار البناء بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.				
22	تحفز على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نتائج أكاديمية متميزة.				
23	تساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.				
24	تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات فيما بينهم.				

الخور الثاني: الابداع التنظيمي

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
-------	---------	---------------	---------	-------	------	------------

1. الطلاقة التنظيمية:

1	تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية.					
2	يسعى القائد إلى تجديد أساليب العمل باستمرار.					
3	يطرح القائد تصورات استراتيجية مستقبلية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.					
4	يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل.					

2. المرونة التنظيمية:

					5	يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي.
					6	يتقبل القائد مقترحاتك التي تحسن من تنظيم العمل ويشجعك على ذلك.
					7	تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.
					8	تغير القيادة الأكاديمية رأيها عندما تقتنع بعدم صحته.
3. الأصالة:						
					9	تمتلك القائد القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل خلال فترة زمنية قصيرة.
					10	توفر القيادة الأكاديمية بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.
					11	تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.
					12	تشجع القيادة الأكاديمية الأعضاء الذين يبتعدون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم.
4. حل المشكلات:						
					13	تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.
					14	يلاحظ القائد العيوب والنقائص في العمل، قبل أن يلاحظها غيره.
					15	يقدم القائد الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل.
					16	يقدم القائد حلولاً استباقية وبدائل إبداعية للتحديات ومشكلات العمل المستقبلية.

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية/ القسم/ الجامعة
01	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير/ جامعة سطيف 1
02	محفوظ هنداوي	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت
03	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت
04	عمير فضيلة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير/ جامعة عين تموشنت

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

Frequency Table

		النوع الاجتماعي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	66	43,7	43,7	43,7
	أنثى	85	56,3	56,3	100,0
Total		151	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	8	5,3	5,3	5,3
	من 31 إلى 49 سنة	83	55,0	55,0	60,3
	من 41 إلى 50 سنة	49	32,5	32,5	92,7
	أكثر من 51 سنة	11	7,3	7,3	100,0
Total		151	100,0	100,0	

		الدرجة العلمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد	19	12,6	12,6	12,6
	أستاذ محاضر ب	60	39,7	39,7	52,3
	أستاذ محاضر أ	39	25,8	25,8	78,1
	أستاذ التعليم العالي	33	21,9	21,9	100,0
Total		151	100,0	100,0	

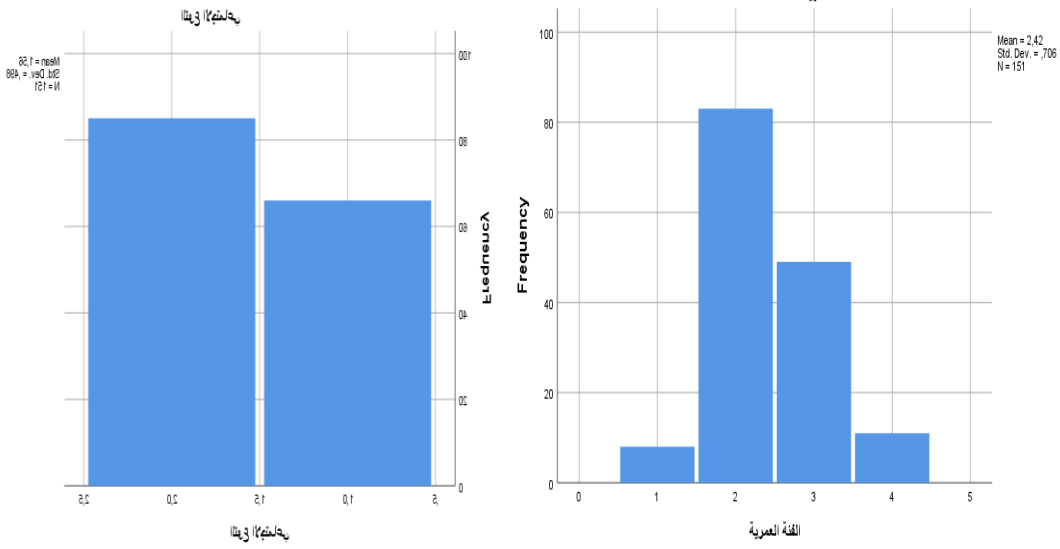
الخبرة

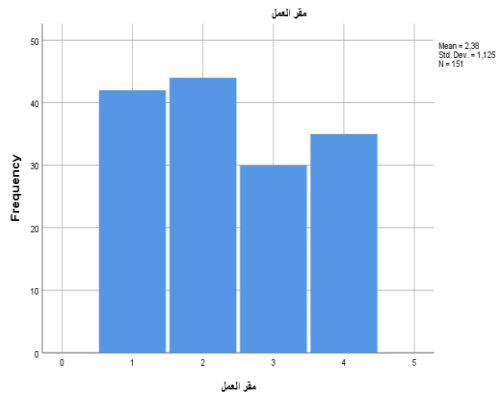
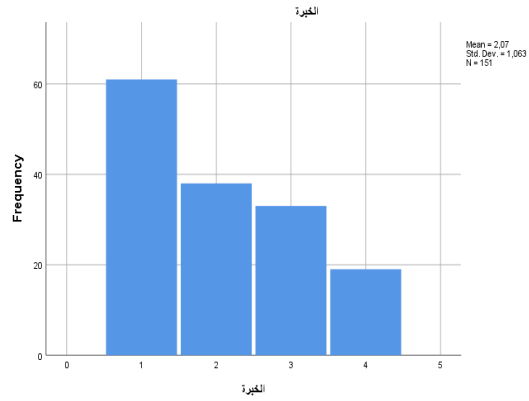
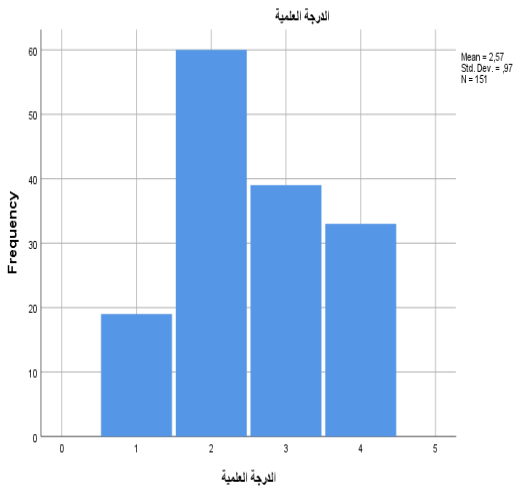
		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	61	40,4	40,4	40,4
	من 5 إلى 10 سنوات	38	25,2	25,2	65,6
	من 11 إلى 15 سنة	33	21,9	21,9	87,4
	أكثر من 15 سنة	19	12,6	12,6	100,0
Total		151	100,0	100,0	

		مقر العمل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كلية العلوم الاقتصادية	42	27,8	27,8	27,8
	كلية الآداب و اللغات	44	29,1	29,1	57,0
	كلية العلوم و التكنولوجيا	30	19,9	19,9	76,8

كلية_الحقوق	35	23,2	23,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة





معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
معامل الارتباط للمحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,952	24

معامل الارتباط للمحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,954	16

معامل الارتباط للمحور ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,970	40

الاتساق الداخلي لأداة الواصلة

Correlations

المحور الأول

البعد الأول

البعد الثالث

Correlations

	تطبيق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولاً، مما يعكس نزاهتها المهنية في كل قرار.	تتمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس.	تتعامل بحيادية مع جميع الأعضاء هيئة التدريس، وتطبق النظام دون تمييز.	تتقبل النقد البناء بروح إيجابية، وبدون تدمير.	
تطبيق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولاً، مما يعكس نزاهتها المهنية في كل قرار.	Pearson Correlation	1	,642**	,412**	,425**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
تتمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس.	Pearson Correlation	,642**	1	,586**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151
تتعامل بحيادية مع جميع الأعضاء هيئة التدريس، وتطبق النظام دون تمييز.	Pearson Correlation	,412**	,586**	1	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
تتقبل النقد البناء بروح إيجابية، وبدون تدمير.	Pearson Correlation	,425**	,557**	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151
تحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس التي تطلع عليها بحكم الوظيفة.	Pearson Correlation	,386**	,507**	,583**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
تعزز الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.	Pearson Correlation	,461**	,585**	,523**	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
الممارسات الأخلاقية الشخصية	Pearson Correlation	,716**	,829**	,803**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151

Correlations

	تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.	توضح المعايير الأخلاقية للسلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس.	تعزز التواصل مع أعضاء هيئة التدريس عبر سياسة الباب المفتوح.	الأعضاء عند شكائهم، يعنون عدة
تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.	Pearson Correlation	1	,640**	,523**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	151	151	151
توضح المعايير الأخلاقية للسلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس.	Pearson Correlation	,640**	1	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	151	151	151
تعزز التواصل مع أعضاء هيئة التدريس عبر سياسة الباب المفتوح.	Pearson Correlation	,523**	,458**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	151	151	151
تستمع جيداً لأعضاء هيئة التدريس عند حدوث أي إشكاليات، وتمد يد العون والمساعدة.	Pearson Correlation	,515**	,474**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151

تشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية.	Pearson Correlation	,392**	,421**	,381**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
تتقبل الأخطاء بتفهم، وتتبنى نهجا صحيحيا يعزز من التطور المستمر.	Pearson Correlation	,489**	,421**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
الممارسات الأخلاقية_العلائقية	Pearson Correlation	,786**	,748**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151

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

البعد الرابع

تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات فيما بينهم.

	Correlations			
	تعتمد على مبدأ التشاركية مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	تشجع على تبني أسلوب الحوار البناء بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.	تحفز على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نتائج أكاديمية متميزة.
تعتمد على مبدأ التشاركية مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	Pearson Correlation	1	,659**	,683**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	151	151	151
توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	Pearson Correlation	,659**	1	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	151	151	151
تشجع على تبني أسلوب الحوار البناء بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.	Pearson Correlation	,683**	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	151	151	151
تحفز على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نتائج أكاديمية متميزة.	Pearson Correlation	,635**	,694**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
تساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.	Pearson Correlation	,390**	,547**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
	Pearson Correlation	,566**	,629**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
العمل بروح الفريق	Pearson Correlation	,805**	,865**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151

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

ابعاد المحور الأول

		Correlations				الأخل
		الممارسات الأخلاقية_ا لشخصية	الممارسات الأخلاقية_ا لادارية	الممارسات الأخلاقية_ا لعلائقية	العمل بروح الفريق	
الممارسات الأخلاقية_الشخصية	Pearson Correlation	1	,680**	,619**	,569**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	
الممارسات الأخلاقية_الادارية	Pearson Correlation	,680**	1	,750**	,771**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	
	N	151	151	151	151	
الممارسات الأخلاقية_العلائقية	Pearson Correlation	,619**	,750**	1	,791**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	
	N	151	151	151	151	
العمل بروح الفريق	Pearson Correlation	,569**	,771**	,791**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	151	151	151	151	
ممارسات القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	,817**	,912**	,894**	,892**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	

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

الاتساق الداخلي

المحور الثاني
البعد الأول

البعد الثاني

		Correlations			
		تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية	يسعى القائد إلى تجديد أساليب العمل باستمرار	يطرح القائد تصورات استراتيجية مستقبلية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى	يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل
تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية	Pearson Correlation	1	,628**	,597**	,411**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
يسعى القائد إلى تجديد أساليب العمل باستمرار	Pearson Correlation	,628**	1	,734**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151
يطرح القائد تصورات استراتيجية مستقبلية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى	Pearson Correlation	,597**	,734**	1	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل	Pearson Correlation	,411**	,585**	,632**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151
الطلاقة_التنظيمية	Pearson Correlation	,791**	,878**	,888**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151

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

Correlations

	يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي.	يتقبل القائد مقترحاتك التي تحسن من تنظيم العمل ويشجعك على ذلك.	تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.	الأكاديمية تقتنع بعدم ته
يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,700** 151	,700** ,000 151	,612** ,000 151
يتقبل القائد مقترحاتك التي تحسن من تنظيم العمل ويشجعك على ذلك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,700** ,000 151	1 ,000 151	,649** ,000 151
تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,612** ,000 151	,649** ,000 151	1 ,000 151
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,549** ,000 151	,597** ,000 151	,657** ,000 151
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,844** ,000 151	,867** ,000 151	,857** ,000 151

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

البعد الثالث:

Correlations				
	يمتلك القائد القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل خلال فترة زمنية قصيرة.	توفر القيادة الأكاديمية بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.	تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.	الأكاديمية لا يتعدون عن التقليدية مهامهم
يمتلك القائد القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل خلال فترة زمنية قصيرة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,716** 151	,716** ,000 151	,579** ,000 151
توفر القيادة الأكاديمية بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,716** ,000 151	1 ,000 151	,666** ,000 151
تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,579** ,000 151	,666** ,000 151	1 ,000 151
تشجع القيادة الأكاديمية الأعضاء الذين يبتعدون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم الأصالة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,608** ,000 151	,670** ,000 151	,620** ,000 151
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,848** ,000 151	,887** ,000 151	,835** ,000 151

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

البعد الرابع

Correlations				
	تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال	يلاحظ القائد العيوب والنقاط في العمل، قبل أن يلاحظها غيره	يقدم القائد الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل	لا استباقية للتحديات العمل التي
	Pearson Correlation	1	,596**	,628**

تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	151	151	151
يلاحظ القائد العيوب والنقائص في العمل، قبل أن يلاحظها غيره.	Pearson Correlation	,596**	1	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	151	151	151
يقدم القائد الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل.	Pearson Correlation	,628**	,721**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	151	151	151
يقدم القائد حلولاً استباقية وبدائل إبداعية للتحديات ومشكلات العمل المستقبلية.	Pearson Correlation	,638**	,602**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151
حل_المشكلات	Pearson Correlation	,824**	,849**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	151	151	151

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

ابعاد المحور الثاني

		Correlations				
		الطلاقة التنظيمية	المرونة التنظيمية	الأصالة	حل المشكلات	الابداع التنظيمي
الطلاقة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	,796**	,801**	,724**	,914**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151
المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	,796**	1	,788**	,714**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151	151
الأصالة	Pearson Correlation	,801**	,788**	1	,754**	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151	151
حل_المشكلات	Pearson Correlation	,724**	,714**	,754**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151	151

الابداع_التنظيمي	Pearson Correlation	,914**	,906**	,923**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151	151

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

Descriptives

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

البعد الاول

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطبق الأنظمة الأكاديمية على نفسها أولاً، مما يعكس نزاهتها المهنية في كل قرار.	151	1	5	3,42	1,116
تتمسك بالقيم الأخلاقية وتبتعد عن الإساءة لأعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,97	1,039
تتعامل بحيادية مع جميع الأعضاء هيئة التدريس، وتطبق النظام دون تمييز.	151	1	5	3,71	1,170
تتقبل النقد البناء بروح إيجابية، وبدون تذمر.	151	1	5	3,52	1,038

تحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس التي تطلع عليها بحكم الوظيفة.	151	1	5	3,97	,986
تعزز الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,62	1,057
الممارسات الأخلاقية الشخصية	151	1,00	5,00	3,7020	,83169
Valid N (listwise)	151				

البعد الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر فرصا متكافئة لجميع أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.	151	1	5	3,50	1,160
تلتزم بتطبيق العدالة في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,51	1,101
توضح أولويات العمل لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.	151	1	5	3,77	,960
تتبنى نهجا شفافا في تطبيق الأنظمة الأكاديمية والتعليمات الضابطة للعمل.	151	1	5	3,58	1,016
تتولى متابعة سير العمل وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بدقة وموضوعية.	151	1	5	3,58	1,080
تشجع أعضاء هيئة التدريس على بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين مهاراتهم الأدائية الأكاديمية والبحثية.	151	1	5	3,65	1,084
الممارسات الأخلاقية الإدارية	151	1,00	5,00	3,5993	,84221
Valid N (listwise)	151				

البعد الثالث

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بكل احترام وتقدير، وتعترف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.	151	1	5	3,87	1,011
توضح المعايير الأخلاقية للسلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,66	,930
تعزز التواصل مع أعضاء هيئة التدريس عبر سياسة الباب المفتوح.	151	1	5	3,62	1,038
تستمع جيدا لأعضاء هيئة التدريس عند حدوث أي إشكاليات، وتمد يد العون والمساعدة.	151	1	5	3,62	1,069
تشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية.	151	1	5	3,52	1,101
تتقبل الأخطاء بتفهم، وتتبنى نهجا تصحيحيا يعزز من التطور المستمر.	151	1	5	3,45	,971
الممارسات الأخلاقية العلائقية	151	1,50	5,00	3,6236	,76436
Valid N (listwise)	151				

البعد الرابع

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد على مبدأ التشاورية مع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تهمهم.	151	1	5	3,38	1,118
توفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,62	,986

تشجع على تبني أسلوب الحوار البناء بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.	151	1	5	3,62	,986
تحفز على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نتائج أكاديمية متميزة.	151	1	5	3,42	1,116
تساعد أعضاء هيئة التدريس الجدد في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.	151	1	5	3,64	,913
تشجع أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات فيما بينهم.	151	1	5	3,58	1,073
العمل بروح الفريق	151	1,00	5,00	3,5419	,85097
Valid N (listwise)	151				

المحور الأول ككل

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الممارسات الأخلاقية الشخصية	151	1,00	5,00	3,7020	,83169
الممارسات الأخلاقية الإدارية	151	1,00	5,00	3,5993	,84221
الممارسات الأخلاقية العلائقية	151	1,50	5,00	3,6236	,76436
العمل بروح الفريق	151	1,00	5,00	3,5419	,85097
ممارسات القيادة الأخلاقية	151	1,25	5,00	3,6167	,72260
Valid N (listwise)	151				

اختبار الفرضية الاولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ممارسات القيادة الأخلاقية	151	3,6167	,72260	,05880

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ممارسات القيادة الأخلاقية	10,488	150	,000	,61672	,5005	,7329

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تساعدك القيادة الأكاديمية على ممارسة مهامك بطرق إبداعية.	151	1	5	3,34	1,045
يسعى القائد إلى تجديد أساليب العمل باستمرار.	151	1	5	3,52	,972
يطرح القائد تصورات استراتيجية مستقبلية تساهم في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.	151	1	5	3,59	1,047
يستخدم القائد أسلوب المناقشة في تنظيم شؤون العمل.	151	1	5	3,62	1,019
الطلاقة التنظيمية	151	1,00	5,00	3,5149	,85256

Valid N (listwise)	151			
--------------------	-----	--	--	--

البعد الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشجع القائد على التغيير الفعال ويساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي.	151	1	5	3,61	,993
يتقبل القائد مقترحاتك التي تحسن من تنظيم العمل ويشجعك على ذلك.	151	1	5	3,50	,965
تحرص القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.	151	1	5	3,42	,962
تغير القيادة الأكاديمية رأيها عندما تقتنع بعدم صحته.	151	1	5	3,48	,992
المرونة_التنظيمية	151	1,00	5,00	3,5017	,82991
Valid N (listwise)	151				

Descriptives

البعد الثالث

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمتلك القائد القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل خلال فترة زمنية قصيرة.	151	1	5	3,46	1,051
توفر القيادة الأكاديمية بيئة أكاديمية مفتوحة تدعم المشاركة الفعالة للأفكار الجديدة.	151	1	5	3,53	,992
تحرص القيادة الأكاديمية على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.	151	1	5	3,59	1,028
تشجع القيادة الأكاديمية الأعضاء الذين يبتعدون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم.	151	1	5	3,38	1,112
الأصالة	151	1,00	5,00	3,4901	,89437
Valid N (listwise)	151				

البعد الرابع

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص القيادة الأكاديمية على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.	151	1	5	3,59	1,008
يلاحظ القائد العيوب والنقائص في العمل، قبل أن يلاحظها غيره.	151	1	5	3,37	1,087
يقدم القائد الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل.	151	1	5	3,38	1,051
يقدم القائد حلولاً استباقية وبدائل إبداعية للتحديات ومشكلات العمل المستقبلية.	151	1	5	3,21	1,054
حل_المشكلات	151	1,00	5,00	3,3874	,90723
Valid N (listwise)	151				

المحور الثاني ككل

Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

الطلاقة_التنظيمية	151	1,00	5,00	3,5149	,85256
المرونة_التنظيمية	151	1,00	5,00	3,5017	,82991
الأصالة	151	1,00	5,00	3,4901	,89437
حل_المشكلات	151	1,00	5,00	3,3874	,90723
الابداع_التنظيمي	151	1,25	4,94	3,4735	,78953
Valid N (listwise)	151				

اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع_التنظيمي	151	3,4735	,78953	,06425

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابداع_التنظيمي	7,370	150	,000	,47351	,3466	,6005

الارتباط بين متغوي الدراسة

Correlations

	ممارسات_القيادة_الأخلاقية	الابداع_التنظيمي
ممارسات_القيادة_الأخلاقية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,765**
	N	151
الابداع_التنظيمي	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	151

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

الانحدار الخطي لمتغوي الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,765 ^a	,585	,583	,51012

a. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الأخلاقية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,730	1	54,730	210,316	,000 ^b
	Residual	38,774	149	,260		
	Total	93,503	150			

a. Dependent Variable: الابداع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ممارسات_القيادة_الأخلاقية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collin Tolerance
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,450	,213		2,118	,036	
	ممارسات القيادة الأخلاقية	,836	,058	,765	14,502	,000	

a. Dependent Variable: الابداع_التنظيمي

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	ممارسات القيادة الأخلاقية
1	1	1,981	1,000	,01	,01
	2	,019	10,142	,99	,99

a. Dependent Variable: الابداع_التنظيمي

الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل و الابداع_التنظيمي

		Correlations		
		الابداع_التنظيمي	الممارسات الأخلاقية_ا لشخصية	الممارسات الأخلاقية_ا لادارية
الابداع_التنظيمي	Pearson Correlation	1	,607**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	151	151	151
الممارسات الأخلاقية_الشخصية	Pearson Correlation	,607**	1	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	151	151	151

الممارسات الأخلاقية_الادارية

الممارسات الأخلاقية_العلائقية	Pearson Correlation	,686**	,680**	1	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
الممارسات الأخلاقية_العلائقية	Pearson Correlation	,640**	,619**	,750**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151
العمل بروح الفريق	Pearson Correlation	,751**	,569**	,771**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
ممارسات القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	,765**	,817**	,912**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	151	151	151	151

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

اختبار الفرضية الثالثة

الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,765 ^a	,585	,583	,51012

a. Predictors: (Constant), ممارسات القيادة الأخلاقية

b. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,730	1	54,730	210,316	,000 ^b
	Residual	38,774	149	,260		
	Total	93,503	150			

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

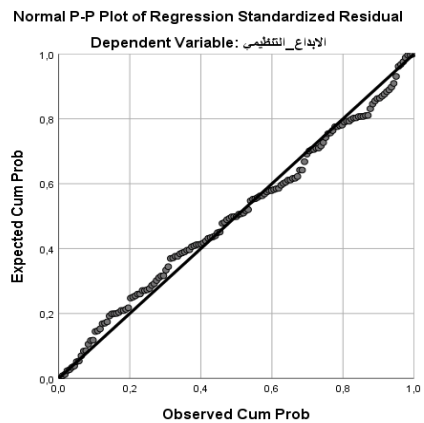
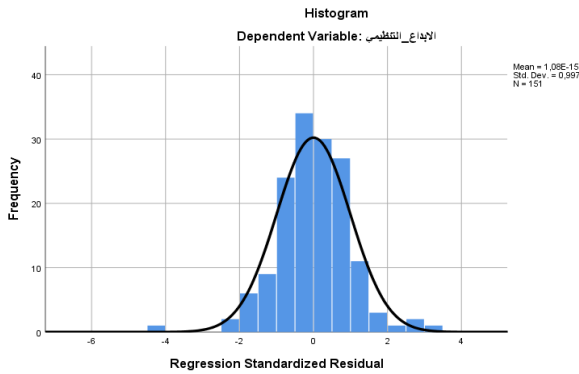
b. Predictors: (Constant), ممارسات القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collin Tolerance
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,450	,213		2,118	,036	
	ممارسات القيادة الأخلاقية	,836	,058	,765	14,502	,000	

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

اختبار الفرضية الرابعة



الانحدار المتعدد بطريقة stepwise

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل بروح الفريق		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

2	الممارسات الأخلاقية_ا لشخصية	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
---	------------------------------	---

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 ^a	,564	,561	,52296
2	,782 ^b	,612	,607	,49499

a. Predictors: (Constant), العمل بروح الفريق

b. Predictors: (Constant), العمل بروح الفريق, الممارسات الأخلاقية الشخصية

c. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,754	1	52,754	192,897	,000 ^b
	Residual	40,749	149	,273		
	Total	93,503	150			
2	Regression	57,241	2	28,620	116,810	,000 ^c
	Residual	36,263	148	,245		
	Total	93,503	150			

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العمل بروح الفريق

c. Predictors: (Constant), العمل بروح الفريق, الممارسات الأخلاقية الشخصية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tol
1	(Constant)	1,005	,183		5,500	,000	
	العمل بروح الفريق	,697	,050	,751	13,889	,000	
2	(Constant)	,567	,201		2,821	,005	
	العمل بروح الفريق	,556	,058	,600	9,634	,000	
	الممارسات الأخلاقية الشخصية	,253	,059	,266	4,279	,000	

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	الممارسات الأخلاقية الشخصية	,266 ^b	4,279	,000	,332	,676	1,478
	الممارسات الأخلاقية الادارية	,265 ^b	3,220	,002	,256	,406	2,462
	الممارسات الأخلاقية العلائقية	,121 ^b	1,372	,172	,112	,374	2,673
2	الممارسات الأخلاقية الادارية	,135 ^c	1,500	,136	,123	,320	3,128
	الممارسات الأخلاقية العلائقية	,001 ^c	,008	,994	,001	,332	3,014

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. Predictors in the Model: (Constant), العمل بروح الفريق

c. Predictors in the Model: (Constant), العمل بروح الفريق, الممارسات الأخلاقية الشخصية

اختبار فرضية الأثر لابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

اختبار فرضية الفروق للمتغيرات الشخصية

T-Test

Group Statistics

	النوع الاجتماعي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع_التنظيمي	ذكر	66	3,3684	,82909	,10205
	أنثى	85	3,5551	,75219	,08159

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الابداع_التنظيمي	Equal variances assumed	1,669	,198	-1,447	149	,150
	Equal variances not assumed			-1,430	132,694	,155

ONEWAY الفنة_العمرية BY الابداع_التنظيمي

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,112	3	1,371	2,254	,085
Within Groups	89,392	147	,608		
Total	93,503	150			

ONEWAY الدرجة_العلمية BY الابداع_التنظيمي

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,594	3	,198	,313	,816
Within Groups	92,909	147	,632		
Total	93,503	150			

ONEWAY الخبرة BY الابداع_التنظيمي

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,461	3	,487	,778	,508
Within Groups	92,042	147	,626		
Total	93,503	150			

مقر_العمل BY ابداع_التنظيمي ONEWAY

Oneway

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,683	3	1,228	2,009	,115
Within Groups	89,821	147	,611		
Total	93,503	150			

الفهرس



1	الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الأخلاقية و الإبداع التنظيمي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والابداع التنظيمي
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
2	الفرع الأول: مفهوم ونشأة القيادة الأخلاقية
5	أولا : نشأة القيادة الأخلاقية
5	ثانيا : مفهوم القيادة الأخلاقية
6	الفرع الثاني: أبعاد وأهمية القيادة الأخلاقية
6	أولا: أبعاد القيادة الأخلاقية
7	ثانيا : أهمية القيادة الأخلاقية
8	الفرع الثالث: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية
8	أولا : مكونات القيادة الأخلاقية
9	ثانيا : أساليب القيادة الأخلاقية
10	الفرع الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية
10	أولا : نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية
11	ثانيا : نموذج بيل غراس (V4) للقيادة الأخلاقية
12	الفرع الخامس: المعايير الأساسية للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية وآليات تعزيزها
12	أولا : معايير ومبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية
13	ثانيا : آليات تعزيز الثقافة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي
14	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي ونشأته
15	أولا : نشأة الإبداع التنظيمي وتطوره التاريخي
15	ثانيا : مفهوم الابداع التنظيمي
16	الفرع الثاني: أبعاد وأهمية الابداع التنظيمي
16	أولا : أبعاد الابداع التنظيمي
17	ثانيا : أهمية الابداع التنظيمي
18	الفرع الثالث: أنواع ومستويات الابداع التنظيمي
18	أولا : أنواع الابداع التنظيمي
19	ثانيا : مستويات الابداع التنظيمي
20	الفرع الرابع: مراحل الابداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
20	أولا : مراحل الابداع التنظيمي
20	ثانيا : العوامل المؤثرة على الابداع التنظيمي

21.....	الفرع الخامس: معوقات الابداع التنظيمي وأساليب تنميته
21.....	أولا : معوقات الابداع التنظيمي
22.....	ثانيا : أساليب تنمية الابداع التنظيمي
23.....	المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بتحقيق الابداع التنظيمي
24.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والابداع التنظيمي
25.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
25.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
39.....	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
47.....	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
50.....	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
51.....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لأثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي- من وجهة
53.....	نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عين تموشنت
53.....	تمهيد
54.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
54.....	الفرع الأول: منهج الدراسة
54.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
55.....	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
57.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
57.....	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
58.....	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
59.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
59.....	أولا: صدق الاستبيان
59.....	*صدق المحكمين
60.....	* الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
61.....	*الصدق البنائي
63.....	ثانيا : ثبات أداة الدراسة
64.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
64.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
64.....	*الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
67.....	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة
67.....	أولا: قياس المتغير المستقل: ممارسات القيادة الأخلاقية

73	ثانيا: قياس المتغير التابع: الإبداع التنظيمي
78	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
78	أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى
80	ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية
81	ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة
84	رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة
84	أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط
88	ثانيا : تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي
89	*النموذج
90	* معامل الارتباط الخطي
90	*تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise
94	خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة
98	خلاصة الفصل الثاني
104	قائمة المراجع
112	الملاحق
136	الفهرس



تم بعون الله وبحمده

