

القيم الاخلاقية للقيادات الادارية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين دراسة استطلاعية لعينة من المرؤوسين بصندوق الضمان الاجتماعي مكتب سبها

د حسن عبدالسلام علي عمران / جامعة سبها / كلية الاقتصاد والمحاسبة
د. محمد محمد الساكت / جامعة سبها / كلية الاقتصاد والمحاسبة
أ. فتحية محمد عيسى الهوني / جامعة سبها / كلية الاقتصاد والمحاسبة

ملخص الدراسة :

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة والاثر بين القيم الاخلاقية للقيادات الادارية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين في صندوق الضمان الاجتماعي مكتب سبها ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل للقيم الاخلاقية للقيادات دور في تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين ؟ ، وتم اختيار عينة ميسرة تكونت من (38) موظف بالصندوق ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين القيم الاخلاقية للقيادات الادارية و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وتم بناء الاستبانة التي تكونت من (37) فقرة موزعة على جرأين الاول يتعلق بأبعاد القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية والثاني بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين . وبعد اجراء الاساليب الاحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على افراد العينة ، اشارت النتائج الى ان كافة أبعاد القيم الاخلاقية للقيادات الادارية ترتبط ارتباطا ايجابيا وقوي بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين .

الكلمات المفتاحية : القيم الاخلاقية ، القيادات الادارية ، الابتكار ، السلوك الابتكاري ، الضمان الاجتماعي .

The ethical values of administrative leaders and their relationship to the innovative behavior of subordinates
An exploratory study of a sample of subordinates in the Social Security Fund, Sabha office

Study summary :

This study sought to reveal the relationship and impact between the ethical values of administrative leaders and the innovative behavior of subordinates in the Social Security Fund Sabha office, where the problem of the study was the following question: Do moral values of leaders have a role in developing the innovative behavior of subordinates? Then, selecting a soft sample consisting of (38) employees in the fund, to achieve the goals of the study and then adopting the descriptive analytical approach, and the study started from the hypothesis that there is a statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \leq \alpha$) between the ethical values of administrative leaders and developing the innovative behavior of subordinates Then, building a questionnaire that consisted of (37) paragraphs divided into two parts, the first relates to the dimensions of the moral values of administrative leaderships, and the second to the innovative behavior of subordinates. After conducting statistical methods for the validity and consistency of the questionnaire that were applied to the individuals of the sample, the results indicated that all dimensions of the ethical values of administrative leaders are positively and strongly linked to the innovative behavior of subordinates.

Key words: moral values, administrative leadership, innovation, innovative behavior, social security.

اولا : الدراسات سابقة :

أ . دراسة (Roni et al , 2004) استعرضت الورقة العمليات المعرفية الكامنة وراء حل المشكلات بطريقة ابداعية بالاضافة الى اقتراح السبل التي يمكن من خلالها للقادة التنظيميين تسهيل هذه العمليات في محاولة لتعزيز حل المشكلات الإبداعي لموظفيهم ، وثم التوصل الى جملة نتائج اهمها ان الحلول المبتكرة لهذه المشكلات هو العامل الحاسم الذي يسمح لمنظمتهم بالحفاظ على ميزة تنافسية ، كما يتطلب حل المشكلات بطريقة ابداعية معالجة معرفية واسعة ومجهدة ، وانه من غير المحتمل أن تتحقق النتائج الإبداعية دون درجة كبيرة من الدعم من المنظمات والقادة التنظيميين، لتقدم هذا الدعم كما يجب على القادة فهم المتطلبات المعرفية لحل المشكلات الإبداعي تحقيقاً لهذه الغاية (4).

ب . دراسة (Jeffery et al , 2006) : هدفت الورقة الى تطوير وتقديم نموذج للقيادة الذاتية والابتكار والإبداع بالاعتماد على الأدلة النظرية والتجريبية الموجودة ، تقوم الورقة بتطوير وتقديم نموذج مفاهيمي للعلاقات بين القيادة الذاتية والابتكار والإبداع والدعم التنظيمي. بالاضافة الى تقديم مقترحات بحثية بناءً على العلاقات التي اقترحها النموذج ، وتوصلت الدراسة الى ان النموذج اشار إلى أن الأفراد ذوي القيادة الذاتية القوية سيعتبرون أنفسهم لديهم إمكانيات ابتكارية وإبداعية أكثر من الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية ضعيفة ، وأن الأفراد الذين لديهم إمكانيات الابتكار والإبداع سيكونون أكثر عرضة لممارسة الابتكار والإبداع عندما يدركون دعم قوي من مكان العمل مقارنة بالأفراد الذين يتلقون دعم ضعيف من مكان العمل . (2)

ج . دراسة (Yilmaz e , 2010) : هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والقيادة الاخلاقية للمديرين ، بالاضافة الى معرفة مدى قدرة سلوكيات القيادة الاخلاقية على تفسير الابتكار التنظيمي ، وبينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة الاخلاقية والابتكار التنظيمي . (3)

د . دراسة (Afshari , Ayofu , 2011) : حاولت الدراسة المحدودة نسيباً تحديد التأثير المعتدل للتدريب على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع وثم استخدام تحليل الأندثار المتعدد المعتدل لاختبار الفرضية والنموذج النظري و أشارت نتائج الدراسة إلى أن عامل التدريب (الطلاب غير المديرين مقابل الطلاب المديرين) أثر بشكل كبير على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع. يقترح أن ينخرط المشرفون في سلوكيات القيادة التحويلية من أجل تعزيز الأداء الإبداعي لطلابهم، كما ينبغي توفير برنامج التدريب على الإبداع للطلاب لتعلم المعرفة الإبداعية ، والمواقف ، وتوليد فكرة مكان العمل وتنفيذ الفكرة . (4)

هـ. دراسة (Ghahroodi et al , 2013) والتي هدفت الى التعرف على تأثير القيادة الاخلاقية على النواتج السلوكية للتابعين وتوصلت الدراسة الى ان القيادات يستطيعون التأثير في النتائج المختلفة لمنظمتهم وذلك من خلال سلوكياتهم والقرارات التي يتخذونها ، كما بينت النتائج ان التابعين عندما ينظرون الى قادتهم على انهم قدوة لهم فاهم بميلون لان يكونوا اكثر رضا والتزام مما يزيد من نسبة

ترك العمل لديهم . (5)

و . دراسة (Diah , 2014) هدفت الدراسة الى معرفة تأثير القيادة الخادمة على كل من إبداع الموظف وابتكار الفريق. بالاعتماد على الهوية الاجتماعية ، على وجه الخصوص ، نظرية الهوية العلائقية ، وتوصلت الدراسة الى ان قيام القيادة الخادمة بتعزيز الهوية العلائقية الفردية والنموذجية الجماعية مع القائد يعزز بدوره إبداع الموظف والفريق ابتكار. بالإضافة إلى ذلك ، أن التأثير الوسيط لتحديد القائد يكون أقوى عندما يكون مناخ الفريق للابتكار مرتفعاً .(6)

ز . دراسة (Felfe, 2014) هدفت الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية تعزز إبداع الموظفين بالإضافة الى معرفة جانب أسلوب القيادة و تقنية الإبداع التي يستخدمها القائد لتحفيز إبداع الموظفين ، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية وتقنية الاستفزاز أدت إلى مستويات أعلى من الإبداع النوعي من القيادة التعاملية ، كانت قيادة المعاملات أكثر فعالية للإبداع الكمي .(7)

ح . دراسة (Emily, Hannes ,2015) في هذه الدراسة ، قام المؤلفون بفحص العلاقات بين تصورات طلاب الدكتوراه عن سلوكيات الأساتذة المتحاورين السلبيين ، والمعاملين ، والتحويلية ، وتصنيفات الأساتذة للإبداع المرتبط بعملهم ، و أظهرت النتائج أن تصورات الطلاب للقيادة التحويلية للأساتذة تنبأ بشكل إيجابي بتقييمات الأساتذة لإبداع طلابهم ، كما انه لم تتنبأ تصورات الطلاب للقادة المتجنبين السلبيين والمعاملات بتقييمات الأساتذة لإبداع الطلاب.(8)

التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال عرضت الدراسا السابقة يظهر لنا جليا ان اغلب الدراسات التي تم عرضها تتفق على اهمية القيادة الاخلاقية واثرها على كافة المستويات ودورها الكبير في دعم الابداع والابتكار لدى العاملين بمنظمات العمل .
- يمكن القول ان نتائج بعض الدراسات تظهر أن الأفراد ذوي القيادة القوية لديهم إمكانيات ابتكارية وإبداعية أكثر من الأفراد الذين لديهم قيادة ضعيفة .
- كما بينت احدى الدراسات ان للتدريب دور كبير في تحديد العلاقة ما بين القيادة والابداع .
- ان المتطلبات المعرفية تلعب دورا هام في تحقيق الابداع لدى المرؤوسين وبالتالي يجب على القيادات الاهتمام بتلك المتطلبات .
- ان الدراسة الحالية تسلط الضوء على القيم الاخلاقية للقيادات الادارية ودورها في تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين والذي يمثل جانب مهم جدا في حياة كثير من منظمات العمل وبالتالي يأتي العمل استكمال لمثل هذه الدراسات السلوكية الهامة .

ثانيا : مشكلة الدراسة :

تشكل القيم الاخلاقية لدى القيادات الادارية تحديا هاما وخطير في العديد من المنظمات حيث تعاني الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر من انخفاض كبير في مستويات الابداع والابتكار لدى العاملين ، وذلك لظهور الكثير من المعوقات التي تحول دون وجود تلك المستويات من الابداع والابتكار لدى المرؤوسين بتلك المنظمات وخصوصا في ظل انخفاض دور القيادات الاخلاقية بمنظمات الاعمال في دعم مستويات الابداع والابتكار لدى المرؤوسين ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : - هل للقيم الاخلاقية للقيادات دور في تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين ؟

ثالثا : أهداف الدراسة :

من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن القول بأن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في :

- 1 . التعرف على أهم القيم الاخلاقية للقيادات الادارية والتي يمكن من خلالها تنمية السلوكيات الابتكارية للمرؤوسين
- 2 . التعرف على درجة الالتزام بالقيم الاخلاقية من قبل القيادات والمرؤوسين .
- 3 . الوقوف على مستوى تنمية السلوك الابتكاري لدى المرؤوسين .

رابعا : فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية هي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الاخلاقية للقيادات الادارية و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
 ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المصداقية والثقة و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النزاهة والشفافية و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين احترام الاخرين و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الانصاف و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 5 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التصرف الاخلاقي و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

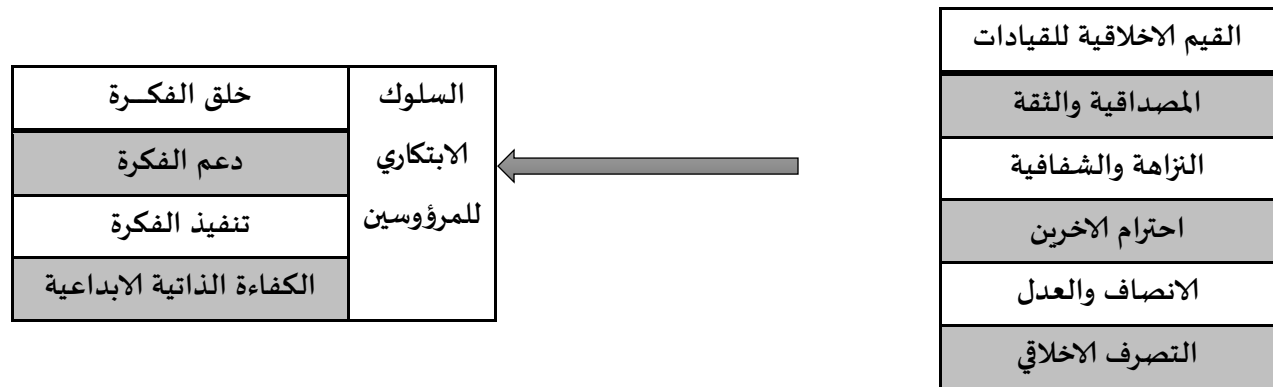
خامسا : أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة بحیوية الموضوع الذي يعالجه والذي يركز على دور القيم الاخلاقية للقيادات من جهة و تنمية القدرات الابتكارية للمرؤوسين من جهة اخرى ولا سيما ان الاتجاهة الحديث للمنظمات يقتضي التركيز على الموارد البشرية لما لها من دور واضح في تحقيق

النجاح المنظمي ، كما تكتسب الدراسة اهمية ميدانية تتميز في تقديم الاسس التي تمكن المؤسسة المبحوثة من التعرف على القيم الاخلاقية للقيادات الادارية بالمنظمة ، والوقوف على مضامين العلاقة بينها ودعم السلوك الابتكاري للمرؤوسين بالمؤسسة .

سادسا : منهج الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي مكتب سبها ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المرؤوسين بلغت (38) مفردة ثم اختياريهم بشكل عشوائي لتشكيل عينة الدراسة والتي ستمكن من الوصول الى استنتاجات ، وكانت وتمثلت وحدة المعاينة في كل عامل من العينة ، وأعتمد الباحثون في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسة ، فضلا على انه سيشكل أكثر عمقا وشمولا لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها بواسطة اداة الدراسة التي تتمثل في الاستبيان بغية الحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تم تصميم استبانته خصيصا لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين) والمستقلة (القيم الاخلاقية للقيادات الادارية) و تجدر الإشارة إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة حيث منحت الدرجات من (1، 2 ، 3 ، 4، 5) إلى (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وذلك لغايات التحليل الإحصائي .

سابعاً : نموذج الدراسة :



نموذج الدراسة من اعداد الباحثين

الجانب النظري

مقدمة :

يأخذ الحديث عن أخلاقيات القيادة مسارات عديدة ، وهنا تناقش هذه الدراسة دور القيم الأخلاقية للقيادات الادارية في تنمية السلوك الابتكاري لدى المرؤوسين ، ويتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة التعرف على أهم القيم الاخلاقية للقيادات الادارية

والتي يمكن من خلالها تنمية السلوك الابتكاري للمؤوسين ، حيث أصبحت القيادة الأخلاقية في الآونة الأخيرة ذات أهمية بالغة وخصوصاً في منظمات الأعمال، ولذلك يجب على القادة أن يكونوا هم الموجه الأخلاقي المبدئي والمؤثر لكل فرد من أفراد المنظمة، وأكد " سيمس " أن أعلى دعم تنظيمي لإدارة القضايا الأخلاقية من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض كبير في السلوكيات غير الأخلاقية ، وأظهر " براون " أن المسئولين التنفيذيين يستخدمون المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والمكافآت، والعقوبات التي تستخدم للمسألة عن السلوك الأخلاقي ، وهنا عرفت القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية ، وتشجيع هذا السلوك من خلال التواصل ثنائي الاتجاه ، التعزيز ، وصنع القرار (9) ، كما عرف " تريفينو " القيادة الأخلاقية بأنها هي " مظاهر السلوك المعياري والمناسب الذي يحظى بالثقة من قبل الأتباع، والذي يتم من خلاله اتخاذ الإجراءات العادلة والترويج لمثل هذا السلوك إلى الأتباع من خلال الاتصالات في اتجاهين ، وتعزيز هذا السلوك من خلال توفير المعايير الأخلاقية كمكافأة السلوك الأخلاقي والانضباط وصنع القرارات من خلال فهم أهميتها واتخاذ القرارات العادلة والأخلاقية" (10) ، كما تم تعريف القيادة الأخلاقية على أنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية ، وتشجيع هذا السلوك على المتابعين من خلال التواصل المتبادل ، التعزيز ، وصنع القرار." هذا التعريف ينطوي على دورين رئيسيين ل الزعيم الأخلاقي: الشخص المعنوي والمدير الأخلاقي. يشير دور الشخص المعنوي إلى القيم الأخلاقية للزعيم نفسه ، في حين يشير المدير المعنوي إلى الأنشطة التي يتعهد بها القائد لغرس هذه القيم الأخلاقية في أتباعه. يذكر التعريف المذكور أعلاه ثلاثة أنشطة من هذا القبيل التواصل ، التعزيز ، وصنع القرار (11) ، ويشير " بوتشر" إلى أن القيادة الأخلاقية تتطلب ليس الاستثمار في الأشجار الصغيرة والهجينة بل يجب رعاية التربة التي ستسمح لنا بالإنتاج، فالقيادة الأخلاقية يجب عليها خلق الظروف المناسبة، والثقافة التنظيمية لتنمية وتعزيز السلوك الأخلاقي بمنظمتها (12)، فالقيادة الأخلاقية تتضمن صفات مثل: النزاهة والجدارة بالثقة والإنصاف والاهتمام بالآخرين، التصرف الأخلاقي، ومع ذلك يرى " تريفينو " أن هذه الصفات لا تنصف إلا جزءاً من القيادة الأخلاقية فالجانب المهم من وجهة نظره هو الذي يركز على بذل مزيد من الجهد في المعاملات للتأثير على سلوك المؤوسين الأخلاقي واستخدام المكافآت والعقوبات لترسيخ السلوك المطلوب. (13)

اولا : السلوكيات التي تعكس مستويات عالية من القيادة الأخلاقية :

يتلقى القادة الكثير من الفضل في تحقيق النجاح ويتحملون أيضاً معظم اللوم عن الإخفاقات الأخلاقية في المنظمات. بالنظر إلى مناصبهم الواضحة في السلطة ومسؤولية تشكيل السياسات التنظيمية الرسمية والتفاعلات المستمرة مع الموظفين والسيطرة على المكافآت والعقوبات المهمة وبالتالي يجب على القادة لعب دور مهم في التأثير على سلوك الموظفين الأخلاقي وغير الأخلاقي. عن طريق التعلم الاجتماعي وعمليات التبادل الاجتماعي. من خلال النمذجة ومن خلال إظهار المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم واستخدام نظام المكافآت لتعليم الموظفين عن نتائج السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في المؤسسة علاوة على ذلك فإن القادة الذين يحضون بالاعجاب والذين ينظر إليهم على أنهم جديرون بالثقة ، والذين يعاملون الموظفين بنزاهة واهتمام سوف يعملون على تطوير علاقات التبادل الاجتماعي بطرق إيجابية (14) ، ومن اهم السلوكيات التي تعكس مستويات عالية من القيادة الأخلاقية :

- الانخراط في السلوك المعياري المناسب.

- يتصرف بما يتفق مع القيم المتبناة.
- التحدث مع أتباعهم حول الأخلاق وتشجيعهم بشكل استباقي على السلوك الأخلاقي.
- إدارة المواقف مع الاخذ بالأخلاق في الاعتبار.
- تقييم علاقات صادقة صراحة.
- معاقبة السلوك غير الأخلاقي (15).

ثانيا : نتائج القيادة الأخلاقية

هناك مجموعة قواعد على المدير التركيز عليها كونه قائداً أخلاقياً :

- اعطاء صورة عامة حسنة عن المنظمة .
 - العمل على استعادة و تعزيز ثقة المستثمر بالمنظمة .
 - العمل على منع وتخفيف العقوبات الجنائية على الموظفين والمنظمة .
 - العمل على منع الدعاوى المدنية للموظفين الذين لا يستطيعون تقديم شكاواهم بصورة مرضية داخل المنظمة .
 - العمل على تحسين استبقاء الموظفين بالمنظمة والمحافظة عليهم من التسرب .
 - العمل على قيادة السوق من خلال تحسين رضا العملاء .
- يعتقد أن القيادة الأخلاقية مهمة بسبب هذه النتائج والتي يعتقد أنها تجعل الموظف يحاكي سلوك القادة الأخلاقيين لكونهم نماذج جذابة وذات مصداقية ويعملون على صياغة السلوك المناسب بشكل نموذجي بالإضافة إلى نقل القادة الأخلاقيون أهمية المعايير الأخلاقية واستخدامها في نظام إدارة الأداء لمحاسبة الموظفين (16).

ثالثا : هيكل القيادة الأخلاقية :

وفقا لنظرية التعلم التنظيمي، فإنه حتى يتم النظر للقيادة على أنهم قادة أخلاقيون من قبل مرؤوسيهم، أو التابعين لهم فإنه لا بد أن يكونوا مثلاً عليا ذات جاذبية ومصداقية، وعلاوة على ما تقدم ؛ قام " براون " و آخريين بتلخيص الخصائص الأربعة للقيادة الأخلاقيين كالتالي:

- 1- أن يكونوا موجّهين تجاه الآخرين و شديدي الحساسية لاحتياجات الآخرين.
- 2- يحترمون و يعاملون التابعين لهم بعدل و إنصاف.
- 3- أنهم يضعون المعايير الأخلاقية و يكونوا مسؤولين عنها تماماً.
- 4- لهم وعيهم الأخلاقي الخاص بهم و يركزون على تقديم أفضل ما لديهم ، كما أنهم يتخذون القرارات التي تخدم مصالح المجموعة و ليس مجرد مصالحهم الخاصة فقط. (17)

رابعا : القيم الاخلاقية للقيادات الادارية :

1 - العدالة والانصاف : يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا العدالة والانصاف حيث أنها تجعل من أولوياتها القصى التعامل مع جميع مرؤوسيهم بطريقة متساوية ، وتطالب العدالة بأن يضع القادة قضايا الإنصاف في صلب عملية صنع القرار كقاعدة عامة ، ولا ينبغي

- لأحد أن يتلقى معاملة خاصة أو اعتبارًا خاصًا إلا عندما تتطلب حالته الخاصة ذلك وعندما يتم التعامل مع الأفراد بطريقة مختلفة يجب أن تكون أسباب المعاملة المختلفة واضحة ومعقولة ويجب أن تستند إلى القيم الأخلاقية. (18)
- 2 - النزاهة والشفافية : وتعني الدرجة التي إليها يسهل فهم و إدراك سلوكيات المديرين والعاملين فعرفت الشفافية بأنها مجموعة المبادئ التي لا تسمح بنشر الحقائق فقط ولكن تمتد الى الاشتراك في الاجراءات والعمليات الهادفة الى تحسين بيئة العمل (19)
- 3 - المصدقية والثقة : تدور الثقة والمصدقية حول شعور العامل بالحرية في مناقشة مشكلات العمل والاعتقاد بأن رئيسه في العمل سوف يعاملة بإنصاف وبدون تمييز ويعتمد عليه في الحصول على اي مساعدة قد يحتاج اليها المرؤوس اثناء العمل (20) ، وهنا يقصد بالثقة القيادية هي التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك رئيسه المباشر او الادارة العليا والثقة بكلماتهم وافعالهم (21) .
- 4 - احترام الاخرين : هذه العملية تشتمل على المبدأ الأساسي أو الحكمة العامة "عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به" ، كما أنه يجب الاهتمام بما يُعتقد أنه معاملة عادلة ، ومتكافئة لكل تلك الأطراف التي تتأثر بالقرار الذي تم اتخاذه حيث أن الفكرة الجوهرية لمفهوم الاحترام الاخرين لا بد أن يتم أخذها في الاعتبار في عملية صنع القرار.(22)
- 5 - التصرف الاخلاقي : يمكن للقادة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء الممارسات الأخلاقية داخل المنظمات. بصرف النظر عن تطوير وثائق رسمية عن السلوك الأخلاقي او غير ذلك ، ويحتاج القادة لإظهار القيادة الأخلاقية في حياتهم اليومية مجموعة من السلوكيات والقرارات والإجراءات عن طريق إرسال خراج رسائل قوية حول الأخلاق وإقامة أنظمة واضحة للمكافآت والعقوبات وذلك في سياق تنظيمي أخلاقي(23).

خامسا : الابداع والابتكار :

توجد العديد من التعريفات للابداع حيث تم تعريفه بانه توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للمشاكل. من ناحية أخرى ، الابتكار هو التنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية وتنفيذها. يبدأ الابتكار بالاعتراف وتوليد الأفكار أو الحلول الجديدة التي تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية. "والابتكار لا يحدث في غياب الإبداع. يجب على القادة بالتالي المرحلة الأولى السياقات التنظيمية التي تعزز الإبداع⁽²⁴⁾ ، كما تم تعريف الإبداع بانه العمليات التي يستخدمها الأفراد والنتائج التي يطورونها. ، ويمكن اعتبار الإبداع جودة المنتجات أو الردود التي تم اعتبارها إبداعية من قبل المراقبين المناسبين ، كما يمكن اعتباره العملية التي يتم من خلالها إنتاج شيء يتم الحكم عليه و ينطوي الإبداع على إنتاج أفكار جديدة وأخرى مناسبة للأفراد أو المجموعات الصغيرة "بينما يشير الابتكار عادة إلى "التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية من قبل المنظمة " هذا التعريف يفرض بالتالي اختبارًا محسوسًا للإبداع على الرغم من أن المنتجات أو النتائج التي يتم الحكم عليها على أنها إبداعية قد تكون جديدة أو فريدة أو مفاجئة أو مختلفة تمامًا ، فيجب أن تعمل جيدًا للغرض المقصود ، يشمل هذا التعريف للإبداع كل من العملية والمنتج لسببين رئيسيين وهما انه غالبًا ما يتم تقييم الأطر الأخلاقية لكلا الوسيطين (العمليات) والغايات (النتائج) وبالتالي دمج البحوث المتعلقة بالإبداع والابتكار مع أبحاث الأخلاقيات في محاولة لتطوير عمليات تعزز السلوكيات الإبداعية والأخلاقية التي تضيف قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة ، ان تعريف الإبداع الذي

يتضمن العملية والناتج يستبعد أي تعريف يركز على النظرة الشخصية ، سواء كانت السمات أو الأسلوب المعرفي أو الظواهر ذات الصلة. وهذا المنظور خاطئ لانه يعزز فكرة أن الإبداع يكمن في بعض الناس وليس جميعهم بينما تشير الدلائل والأبحاث إلى أن بعض الأفراد والمنظمات ينظرون إلى الإبداع على أنه سمة ايجابية في الواقع حيث تشير الأبحاث إلى أن الإبداع لا يتطلب نوعًا خاصًا أو غير عاديًا من التفكير يتفق معظم الباحثين على أن جميع الأفراد لديهم إبداع ، على الرغم من أنه من المسلم به أن بعض الأشخاص لا يطورون قدراتهم ولا يستخدمونها لسوء الحظ ، فإن العوامل السياقية قد تمنع التفكير الجديد⁽²⁵⁾

سادسا : السلوك الابتكاري للموظفين : تعد سلوكيات الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي مرتبطة ببعضها البعض ولكن بمفاهيم مختلفة. يتضمن الإبداع الفردي توليد أفكار جديدة ومفيدة ، ويحدث بشكل أساسي في المراحل المبكرة من العملية الابتكارية ؛ بينما يتضمن سلوك الابتكار تحويل هذه الأفكار الإبداعية إلى منتجات ملموسة ، بما في ذلك عمليات الترويج للفكرة وتنفيذها. وبالتالي ، فإن إبداع الموظفين هو مجرد نقطة انطلاق للابتكار التنظيمي الأوسع نطاقاً. الانتقال من التفكير الإبداعي إلى الابتكار بشكل فعال أمر بالغ الأهمية لإنتاج منتجات مبتكرة لقد بحثت أبحاث كثيرة العوامل التي تؤثر على انتقال الإبداع والابتكار. على سبيل المثال ، يعد العمل الجماعي ضروريًا لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات فعلية. بالإضافة إلى ذلك ، يُعتقد أن الابتكار يمكن تمكينه من خلال بيئة تنظيمية تسمح بالاستقلال الذاتي وتسامح مع الغموض والقبول بالمخاطرة ، يقلل من البيروقراطية ويدعم الاتصالات وتدفق المعلومات. في المقابل ، سيعيق التهديد وعدم اليقين عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات ، باختصار يتطلب الانتقال إلى الإبداع والابتكار إلى حد كبير الدفاع عن أفكار الفرد بشكل مقنع ومقاومة المعارضة ، وعدم الاستسلام للآخرين بسهولة⁽²⁶⁾

الجانب العملي :

اولا : الجنس

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	14	36.8	36.8
انثى	24	63.2	100.0

Total	38	100.0	
-------	----	-------	--

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان اغلب عينة الدراسة كانت من النساء حيث بلغت النسبة 63.2 % من عينة الدراسة وهذا يدل على ان اغلب القيادات الادارية بصندوق الضمان الاجتماعي سبها هي من النساء بينما كانت نسبة الرجال 36.8 من عينة الدراسة .

ثانيا : العمر

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب العمر

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
20-29	8	21.1	21.1
30-39	18	47.4	68.4
Valid 40-49	6	15.8	84.2
50 سنة فأكثر	6	15.8	100.0
Total	38	100.0	

يتضح من خلال الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة الدراسة كانت من الشباب والمحصورة اعمارهم ما بين 30 عام الى 39 عام حيث بلغ عددهم 18 مفردة بما يمثل 47 % من عينة الدراسة وهذا يدل على ان القيادات الشابة هي من يقود عملية اتخاذ القرار بالصندوق وان الصندوق يدعم وجود القيادات الشابة به حيث ان مانسبته 21% من القيادات هي ما يتم اعدادة من قيادات لتتولى المهام من بعد تلك القيادات .

ثالثا : المؤهل العلمي :

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
دكتوراه	1	2.6	2.6
Valid ماجستير	2	5.3	7.9
بكالوريوس	17	44.7	52.6

دبلوم متوسط	7	18.4	71.1
ثانوية	2	5.3	76.3
دبلوم عالي	9	23.7	100.0
Total	38	100.0	

من خلال الجدول رقم (3) يتضح ان اغلب مفردات عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس يلي ذلك حملة الدبلوم العالي ، وياتي في الترتيب الثالث حملة الدبلوم المتوسط ، وبشكل عام ان اغلب الموظفين بالصندوق هم من حملة المؤهلات العلمية مع اختلاف المؤهلات .

رابعا : سنوات الخبرة

جدول رقم (4) توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	12	31.6	31.6
5-أقل من 10	12	31.6	63.2
Valid 10-أقل من 15	4	10.5	73.7
15سنة فأكثر	10	26.3	100.0
Total	38	100.0	

من خلال الجدول رقم (4) والذي يبين سنوات الخبرة لمفردات الدراسة تبين ان اغلب مفردات عينة الدراسة تتراوح من سنة الى عشرة سنوات وبالتالي فاعلم العينة كانت من الشباب ، يلي ذلك من اصحاب الخبرة الطويلة التي تجاوزت الخمسة عشر سنة .

خامسا : الوظيفة

جدول رقم (5) يبين توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
رئيس قسم	9	23.7	23.7
Valid فني	4	10.5	34.2

موظف	20	52.6	86.8
أخرى	5	13.2	100.0
Total	38	100.0	

من خلال الجدول رقم (5) والخاص بتوزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة تبين ان اغلب مفردات الدراسة كانت تحت مسمى موظف يلي ذلك رؤساء الاقسام .

سادسا : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الاستبيان :

جدول رقم (6) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير المصادقية والثقة

ت	البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	القيم الأخلاقية للقيادة		3.52	أتفق
	المصادقية والثقة	38	3.67	أتفق
1	يمثل القادة مصدر ثقة للعاملين	38	3.95	أتفق
2	تعمل القيادات دائما على تجسيد السلوك الاخلاقي	38	3.71	أتفق
3	تتصف القيادات بكونها مصدر رئيسي للصدق والامانة	38	3.50	أتفق
4	تسود الثقة في عملنا وذلك عند نقل المعلومات بين القيادات والعاملين	38	3.63	أتفق
5	توفر القيادات نظام اتصال فعال يعمل ببسر وسهولة	38	3.58	أتفق

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ان متغير المصادقية والثقة جاء بمتوسط حسابي (3.67) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي نلاحظ مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغير ، حيث كانت اعلى درجات الموافقة للفقرة التي تنص على يمثل القادة مصدر ثقة العاملين ، وهنا يتضح مدى اهمية وجود قيادة اخلاقية تحتم بالمرؤوسين والمنظمة بشكل جيد وعلى العموم فإن عينة الدراسة تنظر بعين الرضا للقيادات في المنظمة قيد الدراسة ويتضح ذلك من خلال الفقرات (2 ، 4 ، 5) .

ت	النزاهة والشفافية	العدد	المتوسط الحسابي	محايد
1	تتطابق افعال القيادات مع اقوالهم	38	3.42	أتفق
2	يتسم القيادات بالاستقامة والنزاهة في كافة تصرفاتهم	38	3.13	محايد
3	تتسم القيادات بايضاح اليات واجراءات العمل بشكل مستمر	37	3.43	أتفق
4	توفر القيادات أكبر قدر من المعلومات للمستفيدين	38	3.50	أتفق

جدول رقم)	5	تتخذ القيادات قراراتها في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار	38	3.16	محايد
---------------	---	---	----	------	-------

(7) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير النزاهة والشفافية

من خلال الجدول رقم (7) يتضح ان متغير النزاهة والشفافية جاء بمتوسط حسابي (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي نلاحظ مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغير ، حيث كانت اعلى درجات الموافقة للفقرة التي تنص على توفر القيادات أكبر قدر من المعلومات للمستفيدين ، وهنا يتضح مدى اهمية وجود قيادة اخلاقية شفافة ونزيهة وعلى العموم فإن عينة الدراسة جاءت اجاباتها محايدة لبعض الفقرات ويتضح ذلك من خلال الفقرات (2 ، 5) وهنا يتطلب النظر في هذا البعد من قبل القيادات والذي يدل على وجود بعض التصرفات والقرارات التي يتم اتخاذها بصورة غير نزيهة وشفافة من قبل بعض القيادات .

جدول رقم (8) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير الانصاف والعدل

ت	الانصاف والعدل		3.30	محايد
1	يستخدم القيادات المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك	38	3.53	أفق
2	لا يتسامح القيادات مع اي خروقات اخلاقية	38	3.24	محايد
3	يحترم القيادات التابعين ويعاملونهم بعدالة وانصاف	38	3.29	محايد
4	يقف القيادات دائما على مسافة متساوية من المرؤوسين	38	3.18	محايد
5	تسعى القيادات دائما الى البحث عن الحقائق	38	3.26	محايد

من خلال الجدول رقم (8) يتضح ان متغير الانصاف والعدل جاء بمتوسط حسابي (3.30) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي نلاحظ مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغير ، حيث كانت اعلى درجات الموافقة للفقرة التي تنص على يستخدم القيادات المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك ، وهنا يتضح مدى اهمية وجود قيادة اخلاقية منصفة وعادلة وعلى العموم فإن عينة الدراسة جاءت اجاباتها محايدة لاغلب الفقرات ويتضح ذلك من خلال الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5) وهنا يتطلب النظر في هذا البعد من قبل القيادات والذي يدل على وجود بعض الممارسات الغير عادلة وغير منصفة بحق المرؤوسين او جزء منهم التي يتم اتخاذها من قبل بعض القيادات .

جدول رقم (9) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير احترام الاخرين

ت	احترام الاخرين		3.44	أنتفق
1	تركز القيادات على الافراد ويهتمون بهم ويعاملونهم باحترام	38	3.68	أنتفق
2	يظهر القيادات الاحترام للعاملين ويرشدونهم للصواب	38	3.47	أنتفق
3	يعمل القيادات على حماية رؤوسهم ومساعدتهم	38	3.58	أنتفق
4	يعمل القيادات على تقدير رؤوسهم	38	3.13	محايد
5	يتسم القيادات بالاستماع الجيد للعاملين	38	3.32	محايد

من خلال الجدول رقم (9) يتضح ان متغير احترام الاخرين جاء بمتوسط حسابي (3.44) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي نلاحظ مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغير ، حيث كانت اعلى درجات الموافقة للفقرة التي تنص على تركيز القيادات على الافراد ويهتمون بهم ويعاملونهم باحترام ، وهنا يتضح مدى اهمية وجود قيادة اخلاقية تحترم المرؤوسين وعلى العموم فإن عينة الدراسة جاءت اجاباتها محايدة لبعض الفقرات ويتضح ذلك من خلال الفقرات (4 ، 5) وهنا يتطلب النظر في نتيجة هتان الفقرتان من قبل القيادات والذي يدل على وجود بعض الممارسات غير الجيدة تجاه المرؤوسين او جزء منهم التي يتم اتخاذها من قبل بعض القيادات .

جدول رقم (10) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير التصرف الاخلاقي

ت	التصرف الأخلاقي		3.41	أنتفق
1	يناقش القيادات أخلاقيات العمل أو القيم مع الموظفين.	38	3.50	أنتفق
2	يقدم القيادات مثلاً على كيفية القيام بالأمور بالشكل الصحيح	38	3.50	أنتفق
3	يقوم القيادات بتأديب الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	38	3.37	محايد
4	يحدد القيادات النجاح ليس فقط بالنتائج ولكن بالطريقة التي يتم الحصول عليها	38	3.24	محايد
5	يستمع القيادات إلى ما يقوله الموظفون	38	3.45	أنتفق

من خلال الجدول رقم (10) يتضح ان متغير التصرف الاخلاقي جاء بمتوسط حسابي (3.41) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي نلاحظ مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغير ، حيث كانت اعلى درجات الموافقة للفقرتين (1 ، 2) ، وهنا يتضح مدى اهمية وجود قيادة اخلاقية تتصرف بشكل اخلاقي ، ونلاحظ في الفقرات (3 ، 4) ان اجابات عينة الدراسة جاءت محايدة ، وهنا يتطلب النظر في نتيجة هاتان الفقرتان من قبل القيادات الادارية بالمنظمة والذي يدل على وجود بعض التصرفات غير الجيدة تجاه المرؤوسين او جزء منهم التي يتم اتخاذها من قبل بعض القيادات .

جدول رقم (11) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير خلق الفكرة

ت	خلق الفكرة		3.81	اتفق
1	يمكنني خلق افكار جديدة للمشاكل والقضايا الصعبة بالعمل	38	3.74	أنتفق
2	اسعى دائما للبحث عن اساليب وتقنيات وادوات عمل جديدة	38	3.76	أنتفق
3	اعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التي تعترض سير العمل	38	3.92	أنتفق

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ مدى ارتفاع نسبة الموافقة على فقرة خلق الفكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وهي اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على فقرات المتغير وهذا دليل على وجود مرؤوسين لديهم القدرة على خلق افكار ابداعية ، وجاءت اعلى درجات الموافقة في الفقرة التي تنص على اعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التي تعترض سير العمل .

جدول رقم (12) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير دعم الفكرة

ت	دعم الفكرة	38	3.65	اتفق
1	اسعى باهتمام لحشد الدعم للأفكار المبتكرة	38	3.84	أنتفق
2	يمكنني الحصول على الموافقة للأفكار المبتكرة	38	3.50	أنتفق
3	أستطيع جعل القادة بالمنظمة متحمسين للأفكار المبتكرة	38	3.61	أنتفق

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ مدى ارتفاع نسبة الموافقة على فقرة دعم الفكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وهي اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على فقرات المتغير وهذا دليل على وجود مرؤوسين لديهم القدرة على دعم افكار ابداعية ، وجاءت اعلى درجات الموافقة في الفقرة التي تنص على اسعى باهتمام لحشد الدعم للأفكار المبتكرة .

جدول رقم (13) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير تنفيذ الفكرة

ت	تنفيذ الفكرة	38	3.69	أنتفق
1	يمكنني تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات جديدة	38	3.79	أنتفق
2	اعمل على ادخال الافكار المبتكرة بطريقة منهجية	38	3.63	أنتفق
3	احرص على تقييم جدوى الافكار المبتكرة	38	3.66	أنتفق

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ مدى ارتفاع نسبة الموافقة على فقرة تنفيذ الفكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وهي اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على فقرات المتغير وهذا دليل على وجود مرؤوسين لديهم القدرة على تنفيذ افكار ابداعية ، وجاءت اعلى درجات الموافقة في الفقرة التي تنص على يمكنني تحويل الافكار المبتكرة الى تطبيقات جديدة .

جدول رقم (14) نتيجة التحليل الاحصائي لمتغير الكفاءة الذاتية الابداعية

ت	الكفاءة الذاتية الإبداعية	38	3.72	أنتفق
1	لدي ثقة في القدرة على حل المشاكل بشكل جيد	38	3.79	أنتفق
2	أشعر أنني جيد في توليد الأفكار الجديدة	38	3.71	أنتفق
3	لدي موهبة لزيادة تطوير أفكار الآخرين	38	3.66	أنتفق

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ مدى ارتفاع نسبة الموافقة على فقرة الكفاءة الذاتية الابداعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وهي اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على فقرات المتغير وهذا دليل على وجود مرؤوسين لديهم القدرة

على تحقيق الكفاءة الذاتية الابداعية ، وجاءت اعلى درجات الموافقة في الفقرة التي تنص على لدي ثقة في القدرة على حل المشاكل بشكل جيد.

اختبار الثبات :

جدول رقم (15) معامل ثبات وصدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

عدد البنود	ألفا كرونباخ	البعد
5	.8660	المصداقية والثقة
5	0.909	النزاهة والشفافية
5	0.906	احترام الاخرين
5	0.885	الانصاف والعدل
5	0.909	التصرف الأخلاقي
3	0.899	خلق الفكرة
3	0.835	دعم الفكرة
3	0.906	تنفيذ الفكرة
34	0.973	القيم الأخلاقية للقيادة
3	0.884	الكفاءة الذاتية الإبداعية

من خلال الجدول رقم (15) والخاص بمعامل ثبات وصدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ، ولتحقق من ثبات اداة الدراسة ثم استخراج معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ والتي تعتمد على الاتساق في اداء الفرد من فقرة الى اخرى وتستند الى الانحراف المعياري للاختبار والانحراف المعياري لل فقرات المفردة

الارتباط (Correlations)

جدول رقم (16) يوضح ارتباط متغيرات الدراسة

Correlations						
		خلق الفكرة	دعم الفكرة	تنفيذ الفكرة	الكفاءة الذاتية الإبداعية	القيم الاخلاقية للقيادة
خلق الفكرة	Pearson Correlation	1	.762 [*]	.674 [*]	.710 ^{**}	.705 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38

دعم الفكرة	Pearson Correlation	.762*	1	.806*	.751**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38
تنفيذ الفكرة	Pearson Correlation	.674*	.806*	1	.698**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38
الكفاءة الذاتية الإبداعية	Pearson Correlation	.710*	.751*	.698*	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
القيم الاخلاقية للقيادة	Pearson Correlation	.705*	.797*	.767*	.677**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

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

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا وجود علاقة ارتباط قوية ما بين القيم الاخلاقية بابعادها المختلفة وكل من ابعاد السلوك الابتكاري للعاملين حيث بلغ الارتباط بين القيم الاخلاقية للقيادة و خلق الفكرة حيث بلغت (0.705) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين القيم الاخلاقية و خلق الفكرة الابداعية لدى المرؤوسين ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية ما بين القيم الاخلاقية بابعادها المختلفة ودعم الفكرة حيث بلغت (0.797)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين القيم الاخلاقية و دعم الفكرة الابداعية لدى المرؤوسين ، ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية ما بين القيم الاخلاقية بابعادها المختلفة وتنفيذ الفكرة حيث بلغت (0.767)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين القيم الاخلاقية و تنفيذ الفكرة الابداعية لدى المرؤوسين ، ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية ما بين القيم الاخلاقية بابعادها المختلفة والكفاءة الذاتية الابداعية حيث بلغت (0.677)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين القيم الاخلاقية و الكفاءة الذاتية الابداعية لدى المرؤوسين ، وعلية نقبل الفرضية التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيم الاخلاقية للقيادة والسلوك الابتكاري للمرؤوسين .

تحليل الانحدار (Regression)

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المصدقية والثقة و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.497	0.259	0.509	36	1.690	3.552	0.001

* التنبؤ بـ: الثابت، المصدقية والثقة.

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (17) أنه يوجد تأثير معنوي للمصدقية والثقة على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من $(\alpha=0.05)$ ، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 3.552 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 ، كذلك من النتائج نرى ان هناك ارتباط قوي فقد بلغ معامل الارتباط (0.509) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.259) والتي تعني ان ما يزيد على 25% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في المصدقية والثقة .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النزاهة والشفافية و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.492	0.352	0.593	36	1.690	4.420	0.000

* التنبؤ بـ: الثابت، النزاهة والشفافية.

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (18) أنه يوجد تأثير معنوي للنزاهة والشفافية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من $(\alpha=0.05)$ ، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 4.420 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 ، وكذلك من النتائج نرى ان

هناك ارتباط قوي فقد بلغ معامل الارتباط (0.593) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.352) والتي تعني ان ما يزيد على 35% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في النزاهة والشفافية .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين احترام الآخرين و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.417	0.219	0.468	36	1.690	3.177	0.003

* التنبؤ ب: الثابت، احترام الآخرين.

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (19) أنه يوجد تأثير معنوي لاحترام الآخرين على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من ($\alpha=0.05$)، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 3.177 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 وكذلك من النتائج نرى ان هناك ارتباط متوسط فقد بلغ معامل الارتباط (0.468) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.219) والتي تعني ان ما يزيد على 21% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في احترام الآخرين .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الانصاف والعدل و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.481	0.361	0.601	36	1.690	4.507	0.000

* التنبؤ ب: الثابت، الانصاف والعدل

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (20) أنه يوجد تأثير معنوي للانصاف والعدل على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من ($\alpha=0.05$)، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 4.507 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 وكذلك من النتائج نرى ان

هناك ارتباط قوي فقد بلغ معامل الارتباط (0.601) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.361) والتي تعني ان ما يزيد على 36% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في الانصاف والعدل .

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التصرف الاخلاقي و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.464	0.307	0.554	36	1.690	3.993	0.000

* التنبؤ ب: الثابت، التصرف الاخلاقي

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (21) أنه يوجد تأثير معنوي للتصرف الاخلاقي على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من ($\alpha=0.05$)، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 3.993 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 وكذلك من النتائج نرى ان هناك ارتباط متوسط فقد بلغ معامل الارتباط (0.554) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.307) والتي تعني ان ما يزيد على 30% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في التصرف الاخلاقي .

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم الاخلاقية و تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي

القرار الاحصائي	B	R2 التفسير	R الارتباط	Df درجة الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	P value Sig
رفض الفرضية الصفرية	0.680	0.459	0.677	36	1.690	5.526	0.000

* التنبؤ ب: الثابت، القيم الأخلاقية للقيادة.

* المتغير التابع: السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

نلاحظ من الجدول (22) أنه يوجد تأثير معنوي للقيم الاخلاقية للقيادات على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وذلك استناداً إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية (H0) إذا كانت P value (Sig) اقل من ($\alpha=0.05$)، وقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية. حيث بلغت (t) المحسوبة 5.526 بينما بلغت (t) الجدولية 1.690 وكذلك من النتائج نرى

ان هناك ارتباط قوي فقد بلغ معامل الارتباط (0.677) ويلاحظ أيضاً أن القدرة التفسيرية للمتغير المستقل بلغت (0.459) والتي تعني ان ما يزيد على 45% من التغير في السلوك الابتكاري للمرؤوسين يعزى الى التغير في القيم الاخلاقية للقيادات.

النتائج :

- 1 - اظهر تحليل البيانات الذي تم التوصل اليه أن متغيرات القيم الأخلاقية للقيادات الادارية والمتمثلة في (المصادقية والثقة ، النزاهة والشفافية ، احترام الاخرين ، العدل والانصاف ، التصرف الاخلاقي) ترتبط ارتباط ايجابي بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 2 - كما اظهر تحليل البيانات أن متغيرات القيم الأخلاقية للقيادات الادارية والمتمثلة في (المصادقية والثقة ، النزاهة والشفافية ، احترام الاخرين ، العدل والانصاف ، التصرف الاخلاقي) لها اثر معنوي في السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 3 - كما تبين انه يوجد وعي من قبل افراد عينة الدراسة للدور الكبير الذي تلعبه القيم الاخلاقية للقيادات الادارية في تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة والعاملين حيث كلما ادرك القيادات الادارية لنواتج القيم الاخلاقية بإيجابية أكثر يكون هناك تجاوب أكبر من ناحية انتاج وتنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- 4 - هناك دعم وموافقة لفقرات خلق ودعم وتنفيذ الافكار المبدعة والابتكارية الجديدة لدى عينة الدراسة ، كما ان مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية جاء مرتفع لدى المرؤوسين ، و من خلال نتائج التحليل يتضح لنا مدى ايمان المرؤوسين بأهمية السلوكيات الابتكارية في منظماتهم .

التوصيات :

- 1 - يجب ان تعمل القيادات الادارية بصندوق الضمان الاجتماعي سبها على تعزيز المفاهيم الاخلاقية كالنزاهة والشفافية والصدق واحترام الاخرين والمصادقية والعدل والانصاف لدى كافة العاملين .
- 2 - رفع مستوى الوعي لدى كافة العاملين بالصندوق بأهمية القيم الاخلاقية من خلال الدورات التدريبية والعمل على توضيح ابعاد القيم الأخلاقية والأثر الذي تحدثه لتعزيز السلوك الابتكاري لدى المرؤوسين .
- 3 - ضرورة عمل القيادات الادارية بشكل دوري على مناقشة القيم الاساسية مع المرؤوسين ونشرها ليرتبط فهمها من كافة الموظفين والالتزام بها أثناء ادائهم لعمالهم .
- 4 - العمل على تشجيع السلوكيات الابتكارية لدى كافة العاملين من خلال توفير نظام للحوافز والمكافآت يرتبط بعناصر الابداع والابتكار لدى كافة المرؤوسين بالصندوق ، وبما ينعكس على تحسين ادائهم ورفع كفاءتهم في اعمالهم .
- 5 - ضرورة عمل القيادات الادارية على الاستغلال الامثل للقدرات الابداعية والابتكارية التي يمتلكها المرؤوسين وصياغة هذه القدرات بشكل طرق وافكار جديدة تسهم في تطور عمل الصندوق بشكل افضل .

قائمة المراجع :

1. Roni Reiter , Palmon Jody j . Ilies (2004) , Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective , The Leadership Quarterly, Volume 15, Issue1, February, Pages 55-77.
- 2.Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton , (2006) , Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity , Journal of Managerial Psychology , ISSN: 0268-3946.
- 3 . Yilmaz, E., (2010)." The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics",procedia social and Behavioral Sciences.
4. Afshari, M. and Ayoufu, W. (2011) , Leadership and creativity. In: 1st International Conference on World-Class Education , 05-06 Dec , University of Malaya.
- 5 . Ghahroodi,H. K., Mohd Ghazali, M.Z.& Ghorban, Z.S.(2013) Examining ethical leadership and its impacts on the follower's behavioral outcomes ,Asian social science,Vol.9,No.3.
- 6.Jorg Felfe , (2014) , Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity , British Journal of Management , Volume25, Issue2 , Pages 209-227 .
- 7..Diah Tuhfat Yoshida , Sen Sendjaya , Giles Hirst , Brian Cooper , (2014) , Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality , Journal of Business Research , Volume 67, Issue 7, July, Pages 1395-1404 .
- 8.Emily Johnson , Hannes Zacher , (2015) , Leadership and creativity in higher education , Journal Studies in Higher Education , Volume 40, Issue 7 .
- 9- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective , for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97.134 -117.
- 10- Woo & Robert, (2011) , The effects of ethical leadership on manager jobsatisfaction, commitment, behavioral outcomes, *Jouranal of Hospitality management* NO 30, pp1020-1026.
11. Fahad Shakeel, Peter Mathieu Kruyen & Sandra Van Thiel,(2019) , Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition , ISSN: 1099-9922 (Print) 1558-0989 (Online)

Journal

homepage.

12-Weichun , (2004) , The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity , Journal of leadership and organizational studies Vol 11 , No 1 , pp 16 - 26 .

13 - David et al ,(2009) . How low does ethical leadership flow ? Test of a trickle - down model, Organizational Behavior and Human Decision Processes 108 , pp: 1-13.

14- Trevino, L.K. and Brown, M.E. (2005), “The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace”, in Kidwell, R.E. and Martin, C.L. (Eds), Managing Organizational Deviance, Sage Publishing, London, pp. 69-96.

15 - Dianhan Zheng , L.A. Witt a , Eleanor Waite a,1, Emily M. David b , Marinus van Driel c , Daniel P. McDonaldd , Kori R. Callisone , Loring J. Crepeau d , (2015) , Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations , The Leadership Quarterly.

16 - Kar, S. (2015). Ethical leadership: best practice for success. IOSR Journal of Business and Management, 1(14),112-116.

17- Xiaoming Zheng , (2011) , Ethical leadership in Chinese Organizations: Developing Scale ,front BusniessResesh. CHINA .5 (1): , PP 179 - 198.

18 -Rawls, J. (1971). A theory of justice. Boston: Harvard University Press.

19- Sturges. Paul, what is this sbnsence called Transparency?, 2007, delivered at an ICIE conference, Pretoria.

20- Yang , J. (2005). " The role of trust in organizations : do foci and bases matter ? , Unpublished dissertation of doctor of business administration , Faculty of the Louisiana State University .

21 - Ellis, K. and P. S. Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving." Communication Quarterly 49(4): 382-398.

22 - Anne Mills (2003) , Ethical decision making and policing – the challenge for police leadership , Journal of financial crime , , vol . 10 No .4 , pp 331 – 335

23- Shamas-ur-Rehman Toor George Ofori , 2009 , Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture , Journal of Business Ethics. 24-

Kremer, H., Villamor, I. ve Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best practice recommendations for promoting employee creativity. Voice, And Knowledge Sharing, Business Horizons 62, 65—74.

25- Melissa S. Baucus William I. Norton, Jr. David A. Baucus Sherrie E. Human , (2008) , Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior , Journal of Business Ethics 81:97–115 .

26- Xiang Yao, Qian Yang, Nini Dong and Lei Wang, (2010) , Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behaviourajsp , Asian Journal of Social Psychology , 13, 53–57.