



## دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين

دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس- بكارية-

إشراف:

د. طارق فارس

إعداد الطالبين:

- محمد القاصر مناع

- وليد خمان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأستاذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
راضية عروف	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
طارق فارس	أستاذ محاضر - ب	مشرفا
عمار براهيمية	أستاذ محاضر - أ	مناقش

السنة الجامعية: 2018 - 2019

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإبداع الإداري لدى عمال مستشفى بكارية ، أجريت الدراسة بمستشفى بكارية ولاية تبسة. تشكل مجتمع الدراسة من جميع عمال المستشفى البالغ عددهم (293). وتكونت عينة البحث من (50) عامل وعاملة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، تم إعداد استبانته حول "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإبداع الإداري" حيث تكونت من ثلاث أقسام رئيسية: القسم الأول عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين، القسم الثاني عبارة عن الممارسات الأخلاقية للقيادة والذي يتفرع الى ثلاثة أبعاد الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الأخلاقيات الإدارية للقيادة و الأخلاقيات العلائقية للقيادة، أما القسم الثالث فهو عن الإبداع الإداري، المدة التي استغرقتها الدراسة كانت من 20 مارس حتى 30 ماي، ولمعالجة البيانات التي تم جمعها مع اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى عمال مستشفى بكارية بكل أبعادها الثلاثة والتي تمثلت في ثلاثة أبعاد الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الأخلاقيات الإدارية للقيادة و الأخلاقيات العلائقية للقيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري.

## Abstract

The study has aimed to identify the relationship between the ethical leadership and administration creativity among the Bakariya hospital employee's, The study population consists of all 293 hospital employees. The research sample was composed of (50) employees, In order to achieve the objectives of the study applied descriptive method, A questionnaire was prepared on the role of ethical leadership to strengthen administration creativity. It consisted of three main sections: the first section consisted the personal data of the respondents, The second section consisted ethical practices of leadership, which is divided into three dimensions of personal ethics of leadership and management ethics of leadership and ethics of relational leadership, while the third section is about administration creativity, The duration of the study was from 20 March to 30 May, and to process the data collected the statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The results of the study showed that there is a relationship between the ethical leadership and administration creativity of the employees of Bakariya hospital in all three dimensions, with all its three dimensions of personal ethics of leadership and management ethics of leadership and ethics of relational leadership.

**key words:** ethical leadership, administration creativity.

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على  
أشرف المرسلين أما بعد اهدي هذا الجهد  
المتواضع إلى  
والدي الكريمين  
زوجتي الغالية  
أبنائي أمير وشرف  
أخواتي وإخواني  
كل من ساعدني من دعم وتشجيع ونصح.

مناع محمد الناصر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
أما بعد اهدي هذا الجهد  
المتواضع إلى  
والدي الكريمين  
أخواتي وإخواني  
الأقارب و الأهل  
و كل من ساعدني من دعم وتشجيع ونصح.

وليد خمان



## كلمة شكر و عرفان

قال الله تعالى:

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي

لَشَدِيدٌ " إبراهيم آية 07

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لم يشكر الله " رواه أحمد وأبو داود

الحمد لله وكفى و الصلاة على المصطفى نحمد الله الذي مكننا من اختتام

هذا العمل فما كان لشيء ليجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

عرفانا بالجميل تجاه كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

من لم ينخل علينا بالتوجيه والتصحيح والتصويب والتسديد والتشجيع

حتى اكتملت المذكرة

الأستاذ المشرف "فارس طارق"

وكامل الاحترام والتقدير لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و

علوم التسيير

ونخص بالذكر: عموري سامي، دشة محمد علي، بوعلام نوال

كما نتقدم بالشكر لكل من قدم يد المساعدة و العون من قريب أو من

بعيد

\* ولا يفوتنا أن نشكر كل طاقم العمل في المؤسسة الإستشفائية بوقرة

بولعراس\* - بكارية-

قائمة المحتويات

I.....	الملخص.....
II.....	الإهداء.....
III.....	الشكر والعرفان.....
IV.....	قائمة المحتويات.....
V.....	فهرس الجداول.....
VI.....	فهرس الأشكال والملاحق.....
VII.....	التصريح.....
هـ - أ.....	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والابداع الإداري</b>	
06.....	تمهيد.....
07.....	المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.....
18.....	المبحث الثاني: الابداع الاداري.....
27.....	المبحث الثالث: القيادة الابداعية.....
31.....	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس- بكارية-</b>	
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
39.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
41.....	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.....
57.....	خلاصة الفصل الثاني.....
58.....	الخاتمة.....
61.....	قائمة المصادر والمراجع.....
66.....	قائمة الملاحق.....
75.....	الفهرس.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	جدول يمثل عدد الأسرة حسب المصالح والوحدات	(02-01)
40	جدول يوضح مجتمع الدراسة	(02-02)
42	جدول يمثل صدق الاداة.	(02-03)
42	جدول يمثل ثبات الاداة.	(02-04)
43	جدول يوضح عينة الدراسة حسب الجنس	(02-05)
43	جدول يوضح عينة الدراسة حسب العمر	(02-06)
44	جدول يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (التحصيل الدراسي)	(02-07)
48	جدول يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(02-08)
45	جدول درجات مقياس ليكرت الخماسي	(02-09)
45	الجدول يمثل مجال ومستوى مقياس ليكرت الخماسي	(02-10)
46	جدول يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الأول	(02-11)
47	جدول يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الثاني	(02-12)
49	جدول يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الثالث	(02-13)
50	جدول يمثل المتوسطات والانحرافات للابداع الاداري	(02-14)
52	جدول يمثل يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان ككل.	(02-15)
53	جدول يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والابداع الاداري	(02-16)
54	جدول يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات الادارية للقيادة والابداع الاداري	(02-17)
55	جدول يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات العلانية للقيادة والابداع الاداري	(02-18)
56	جدول يبين قيمة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والابداع الاداري	(02-19)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	شكل يمثل مراحل الابداع الاداري	(01-01)
37	شكل يمثل الهيكل التنظيمي والتسييري للمؤسسة	(02-02)
38	شكل يمثل الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية.	(02-03)

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01
نتائج صدق وثبات الاستبيان spss	02
جداول المتوسطات والانحرافات spss	04
نتائج معامل الارتباط بيرسون لفرضيات الدراسة spss	05
مقرر التريص	06

مقدمة



### مقدمة

تعتبر إدارة المورد البشري في المؤسسات من أهم الأولويات التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تطويرها والسهر على وصولها لأعلى المستويات، وهذا لما لها من أهمية كبرى في رفع مستوى مختلف المؤسسات الانتاجية والخدمية، فإدارة المورد البشري تعتبر نظام يختص بشؤون العاملين، وتحسين مهاراتهم ، كما أنها مسؤولية يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة وعلاقاتهم فيما بينها، حيث تعمل على اجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها. لذا سطرت الدولة الجزائرية وعلى طول السنة فترات تكوينية تعنى بتأطير وتكوين الموظفين وعلى جميع الأصعدة، فإلى جانب التكوين الخاص بالجانب التقني للموظف نجد تكويننا موازيا يعرف بتكوين الموظف من الناحية الشخصية والاجتماعية وعن كيفية التسيير والإدارة وحل مشاكل العمل وغيرها من متطلبات العمل، لذا وجب على المسؤولين والقادة في كل مؤسسة ان يكونوا على قدر من المهارات والأخلاق والتي تساعد بدورها في تطوير المؤسسة وخلق جو مشجع على العمل والوصول بالموظف إلى درجة الابداع.

ومن بين أهم الأشياء التي تساعد على تشجيع العمال وتحفيزهم على إتقان عملهم والابداع فيه هي القيادة الأخلاقية، فالغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلفي في الادارة هو بعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة بين الادارة والعاملين، فنجد ان الجانب الخلفي لدى القائد يعمل على مساعدة الموظف على الإخلاص في عمله، والمحافظة على أسرار المهنة، وتقديم أفضل ما لديه، اذ تعمل القيادة الأخلاقية بشكل كبير على تشجيع العمال على الابداع الاداري نتيجة شعورهم بمكانتهم وقيمتهم وحاجة المؤسسة اليهم لذا وجب على كل المسؤولين والقادة مراعاة القيادة الأخلاقية والتي بدورها تخلق جو من التنافس بين العمال لدرجة وصولهم للابداع الاداري، وكذلك العمل على تنمية المبدعين وإدارتهم بالشكل الصحيح عن طريق تدريبهم، وتطويرهم.

### أ- طرح الإشكالية

بناء على ماسبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟

ب-فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية

ج-أهداف الدراسة

- بيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.
- بيان العلاقة بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.
- بيان العلاقة بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.
- بيان العلاقة بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

د- أهمية الدراسة

- بيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.
- إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الابداع الاداري داخل المؤسسة الاستشفائية بكارية.
- يُمكن أن تساعد الدراسة صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة الصحة بالجزائر في معرفة دور القيادة الأخلاقية ومساهمتها الضمنية الإيجابية على كل من العاملين والمؤسسة
- يُمكن أن تساعد الدراسة صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة الصحة بالجزائر في معرفة طرق الوصول إلى الابداع الاداري لدى العمال ودوره في نجاح العمل ومن ثم تحقيق الأهداف.
- تهتم بالموارد البشري في المؤسسات باعتباره العمود الفقري ليس فقط داخل المؤسسة وإنما في منظمات الاعمال عموما.
- إظهار حاجة المؤسسات الى القيادة الأخلاقية التي تساعد على الابداع في العمل.
- حاجة عمال المؤسسات عامة و عمال المؤسسة الاستشفائية بكارية خاصة الى القيادة الأخلاقية في مجال عملهم.
- تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام وللجامعات والمؤسسات بشكل خاص.
- إثراء البحث العلمي بمثل هذه المواضيع والتي تخدم المعرفة العلمية لدى كل من الأستاذ والطالب وكذا إثراء مكتبة المعهد بمراجع جديدة.
- ضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لمواجهة المشكلات التي تواجه جميع المؤسسات.

د-مبررات اختيار الموضوع

إن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هي أسباب ذاتية والأخرى موضوعية:

◀ الذاتية هي:

- ميولنا ورغبتنا في خوض ي هذا الموضوع.
- قدرتنا على انجاز هذا الموضوع.
- ◀ أما الأسباب الموضوعية تتلخص كالاتي:
- قلة الدراسات الأكاديمية وخاصة على مستوى المستشفيات.
- مواكبة التطورات وإدراك دور وأهمية الابداع.

هـ - حدود الدراسة

- . الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مستشفى بكارية في ولاية تبسة بجميع فروعها.
- . الحدود الزمنية: وهي المدة التي استغرقتها الدراسة من 20 مارس حتى 30 من شهر ماي.
- . الحدود البشرية: تمثلت في العاملين بمختلف فروع المستشفى.
- . الحدود العلمية: تناولت الدراسة موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري

و- منهج البحث والأدوات المستعملة

تماشياً مع طبيعة الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان والذي تكون من ثلاثة مجالات وهي (الأخلاقيات الشخصية للقيادة والأخلاقيات الإدارية للقيادة إضافة إلى الأخلاقيات العلائقية للقيادة) مع الاعتماد على برنامج SPSS وبعض الأساليب الإحصائية للتحليل والتفسير.

د- مرجعية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، إضافة إلى بعض المذكرات وجملته من الدراسات السابقة وبعض المؤتمرات والملتقيات العلمية والمجلات الأكاديمية والتي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

ط- صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي صادقتنا هي توزيع الاستبيان واسترجاعه، الطريقة الجديدة المعمول بها في إعداد المذكرات، قلة الدراسات المحلية والتي تكاد تكون منعدمة في موضوع القيادة الأخلاقية.

ي- هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى فصلين

**الفصل الأول:** تناول الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري حيث ضم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الموضوع مع تحديد العلاقة بينهما.

**الفصل الثاني:** تناول الجانب التطبيقي للدراسة تقديم المؤسسة و توضيح أهم الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة وصولاً إلى النتائج المحققة.

ك-الدراسات السابقة

1-دراسة (أبو غالي 2016 م) بعنوان: "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة" حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي.

2-دراسة (العفيفي، 2016 م) بعنوان: "الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين (السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

3-دراسة (عماد، 2017م) بعنوان: "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري" وكان من اهم نتائجها، أن الابداع الاداري يتاثر بصورة جوهريه وذات دلالة احصائية في كل ابعاد القيادة الأخلاقية.

# الفصل الاول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والابداع الاداري

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: الابداع الاداري

المبحث الثالث: القيادة الابداعية

### تمهيد

يعد موضوع الأخلاق في القيادة من الموضوعات التي ربما يشعر الفرد أنها معروفة ضمنا من خلال الخبرة، ولا ضرورة لبذل جهد في دراستها. لكن المشكلة الرئيسية التي تواجه علم الأخلاق التطبيقي هي أن الباحثين والعلماء يشعرون -أحيانا- أن القيم الأخلاقية المتعلقة بحقولهم وتخصصاتهم يمكن إدراكها وممارستها من خلال معرفتهم العلمية وحسهم العام، أو من خلال حدسهم الشخصي، هذا بالإضافة إلى أن الكتابات الفلسفية حول موضوع الأخلاق، غالبا ما تهمل أو ترفض، لأنها تبدو غير ملائمة وغير مفيدة للأفراد الذين يكتبون عن الأخلاق في مجال تخصصهم، كما أكدت بعض الدراسات أن القيادة الأخلاقية تسهم بدور محوري في وصول العمال إلى الإبداع الإداري، وبرغم ذلك فإن معدل البحث في القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري داخل المؤسسات يعد قليلا وهذا ما دفعنا لتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري إضافة إلى القيادة الإبداعية وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية**

**المبحث الثاني: الإبداع الإداري**

**المبحث الثالث: القيادة الإبداعية**



### المبحث الأول: ماهية للقيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من الموضوعات المهمة التي حظيت في السنوات الأخيرة على اهتمام كثير من الباحثين وخاصة في مجال علوم التسيير من اجل مواجهة التحديات المصيرية في هذا القرن، لذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية الممثلة في مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية وأهميتها ومكوناتها وأبعادها ومجالاتها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية

سنعرض في هذا المطلب مفهوم القيادة والقيادة الأخلاقية وخصائصها.

#### أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

**1- مفهوم القيادة:** يمكن القول إن كلمة القيادة ليست بالكلمة الحديثة، فهي معروفة منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه كان المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وريان يسير بها إلى بر الأمان، و تعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، و سنتناول هنا أهم التعريفات للقيادة:

لقد عرفها الكبير بأنها: "سمات و قدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".<sup>1</sup>

وعرفها صدام بأنها: "قدرة القائد على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها"<sup>2</sup>

ويرى الرقب بأنها: "عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المؤوسين، من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها".<sup>3</sup>

وعرفها المسعود بأنها: "إدارة الأفراد، والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد؛ بغرض تحقيق أفضل النتائج".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الملك فهد للطباعة، الرياض، 2016، ص: 41.

<sup>2</sup> محمد صدام، ثقافة القيادة للجميع: مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، 21-23 فبراير، 2010، ص: 541.

<sup>3</sup> أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، 2010، ص: 22.

<sup>4</sup> عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص صنع السياسات العامة، جامعة الجزائر، 2010، ص: 11.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

وتأصيلا لما سبق وتأكيدا عليه فالقيادة تعد عملية اجتماعية، حيث إن القائد يستمد قوته من تعاون مرؤوسيه معه، والمرؤوسون يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به.

**2- مفهوم القيادة الأخلاقية:** لا بد للقائد أن يكون متمتعا بصفات أخلاقية كي يكون قادرا على خلق أجواء من المحبة، والانسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعتها وتطورها، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، حيث نجد أنه كلما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع إلى الإنجاز والابداع. ونجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي:

عرفها عابدين وآخرون بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين".<sup>1</sup>

وعرفها عثمان بأنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه".<sup>2</sup>

كما وعرفتها نسيم بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم و إظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقترح".<sup>3</sup>

وعرفها Ponnu And Tennakoon بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عابدين وآخرون ، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، جامعة القدس، 2012، ص: 337.

<sup>2</sup> عثمان أسامة زين العابدين ، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة (دراسة تحليلية)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، 20-21 أبريل 2008، ص: 250.

<sup>3</sup> نسيم خدير ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، (رسالة دكتوراه)، تخصص تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة، 2015، ص: 147.

<sup>4</sup> Ponnu C & Tennakoon G, **The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian case**, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies,14(1), p-p: 21-32.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

وعرفها الكبير بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الم مؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية لا بد وأن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لا بد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المؤسسة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ولخص العنقري خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- الخصائص الإدارية: حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

- الخصائص الشخصية: وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.

- الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> أحمد الكبير، مرجع سابق، ص: 125.

<sup>2</sup> عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، المجلد 57، جامعة أسيوط، 2014، ص: 240.

ذكر Trevino and Brown بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي<sup>1</sup>

- التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة
  - وضع المعايير الأخلاقية والمسائلة: من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.
  - وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية
  - اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.
- وأشار Daft إلى أن أفعال وتصرفات القائد التي يمارسها هي التي تحدد نغمة المنظمة الأخلاقية، وعندما لا يهتم الأفراد للقيم الأخلاقية المحددة لهم من رؤسائهم يعد هذا مؤشراً إلى أن أفكارهم تدور حول عدم الأهمية للقيم الأخلاقية في داخل المنظمة.<sup>2</sup>
- وأشارت بوعباس إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجبة على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تنبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة".<sup>3</sup>
- كما أشار عبود إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:<sup>4</sup>
- الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف، أو الوسائل والأساليب
  - امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده
  - لديه قيم أخلاقية: وتكون ذات بعدين أساسيين
    - البعد الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف

<sup>1</sup> Trevino L.K ، Brown M, **A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite**, Human Relations, 56 (1), 2003, p: 15.

<sup>2</sup> Daft R, **Management**. South-Western & College Publishing Co, 2003, p: 156.

<sup>3</sup> فوزية بوعباس، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم ، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 25.

<sup>4</sup> نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة، عمان، 2011، ص: 337.

▪ البعد الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

- يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح وما هو الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك
- يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة: سواء مع الزبائن أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، الحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

### المطلب الثاني: أهمية ومكونات القيادة الأخلاقية

تتسم القيادة الأخلاقية بأهمية ومكونات لا بد من توضيحها.

#### أولاً: أهمية القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية.

ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المؤسسات لا يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية الاهتمام بوجودها؛ وذلك لضمان استمرارية المؤسسة في عملها، وسلامتها من المظاهر السلبية، وإعاقة مسيرتها، ومنعها من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

ومن أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

أشار الطراونة إلى أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها: "الحق، المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري، (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2017، ص: 20.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج".<sup>1</sup>

وأشارت شراد إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.

- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

وقد ذكرت نسيم في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:<sup>3</sup>

- التغيير في المفاهيم للكفاءة ولأهداف المنظمات: حيث سابقا كان هدف المنظمات الرئيسي هو الربح، وكانت كفاءة المنظمة تقاس بمقدار الربح، حيث كانت تبرر سلوكيات غير أخلاقية يقوم بها القادة من أجل تحقيق الربح، فكان القادة يمنحون رواتب تشجيعية هائلة، ويتم تجاهل العاملين مع تخفيض معايير السلامة والصحة، وقد أدت الحوافز الكبرى إلى خلق مشكلات خطيرة ساهمت في انهيار مؤسسات كبرى.

- التعقيد والتداخل للمصالح في المنظمات الحالية: حيث أن النتائج والقرارات والأنشطة للمنظمة لا تكون مقتصرة على من يساهم بها، بل أيضا يكون لها تأثير على عاملها، ومورديها، وزبائنها، والمجتمع ككل، كما أن إتباع إستراتيجية عمل صحيحة تقتضي من القادة أن يهتموا بمصلحة عاملهم مثل اهتمامهم بمصلحة مساهمهم، وبذلك تزيد دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة): حيث توفر الحوكمة إطارا تنظيميا يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحديد جميع القواعد التي تتعلق بطرق اتخاذ القرار والإفصاح عنه، مما يجنبها الأزمات التي تنتج عن عدم التزام القيادات فيها بالأخلاقيات.

- التركيز على التعليم والتدريب: حيث إن أخلاقيات الإدارة تتطور وتتوسع عن طريق التعليم والتدريب.

- العمل بروح القانون: حيث إن رؤية أخلاقيات القيادة من منظور ضيق في المنظمات التي تقتصر على الربح تؤدي إلى تجاهل الممارسات الصارة بسبب التزامها حرفيا بالقانون، وتجاهلها لروح القانون، فمفهوم جينرال

<sup>1</sup> تحسين الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية ، الطبعة الأولى ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 109.

<sup>2</sup> وافية شراد، مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز ، (مذكرة ماجستير)، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر ، 2014، ص: 27.

<sup>3</sup> نسيم خدير ، مرجع سابق، ص: 140.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

موتورز دفعت ملايين الدولارات كغرامات نتيجة للتصرفات غير الأخلاقية والتي قادت الشركة لقضايا عمالية مكلفة.

- إنتاج ما يفيد الناس ويحسن نوعية حياتهم: حيث إنه ليس من حق المنظمات إنتاج ما تراه مربحا، وقد تخطئ المنظمات - في بعض الأحيان - في إيجاد رغبات واحتياجات بتكاليف عالية، الهدف منها فقط تحقيق أرباح، وحتى القائد الأخلاقي قد يرى عملا لا يكون له أي فائدة بأنه عملا مفيدا، وهو في الحقيقة مرفوض اجتماعيا وغير مرغوب.

وتعليقا على ما سبق ذكره من أهمية القيادة الأخلاقية نجد أن هذا المفهوم لم يعد مقتصرًا على مثال ومبادئ القيادة الأخلاقية، بل أيضا أصبح يشمل المرؤوسين ويشجعهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكا أخلاقيا، بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها.

### ثانيا: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المؤسسة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب عليها أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثلا أن تتبنى رؤية إستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزءا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضا على قيادة المؤسسة أن تتبنى ضوابط معينة، لتتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون

إن القيادة الأخلاقية لا بد وأن تتابع عن كثب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.<sup>1</sup>

وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية على النحو التالي:

أشارت الحبيسة إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي؟

- الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات و إنجازات المؤسسة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

<sup>1</sup> نسيمه خير، مرجع سابق، ص: 141.

<sup>2</sup> رضية الحبيسة، القيادة الأخلاقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 138.



## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- المعرفة: لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

- السلطة: لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنتاج الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

- الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتمكك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

وأشار الكبير إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي:<sup>1</sup>

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية : وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتقدير بقيم المنظمة.

- التوازن الذكي في تحقيق المصالح : وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

- المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره : وذلك عن طريق تفادي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

وتعقبها على ما أشار إليه الباحثون من مكونات للقيادة الأخلاقية يتضح أنه ومن الأهمية بمكان أن تتبنى القيادة تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة، وتعمل على تشجيع الرموز الأخلاقية فيها، ليكونوا بمثابة القدوة الحسنة لبقية العاملين، وأن تحرص كل الحرص على الدفاع عن كرامة الموظف، والسعي الدائم لتطويره من خلال

<sup>1</sup> أحمد الكبير، مرجع سابق، ص: 215.

المكونات الرئيسية التي قد تشكل قيادة أخلاقية ناجحة إذا تم تعزيزها بشكل سليم، وتتمثل هذه المكونات في الأفراد العاملين بالمنظمة، وقيادتها، وهيكلها، وبنيتها وأنظمتها المختلفة.

### المطلب الثالث: أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية

في هذا المطلب وجب التفريق بين أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية.

#### أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح ال مؤسسة، واستمرارها. وتتناول أهم ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

حدد راضي وحسن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.

- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث لابد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً.

- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضاً أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

وذكر الكبير أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:<sup>2</sup>

- الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصاف، وتقبل النقد وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.

- حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

وحدد Kalshoven et al سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، حيث تتمثل في:<sup>3</sup>

- العدالة، من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.

- المشاركة في السلطة، من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات.

<sup>1</sup> جواد راضي، عبد الله حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي (دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 7، العدد 21، جامعة القادسية، 2010، ص: 111.

<sup>2</sup> أحمد الكبير، مرجع سابق، ص: 203.

3 Kalshoven et al, Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire, 2011, p: 240.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- وضوح الدور، من خلال وضوح المسؤوليات، التوقعات، وأهداف الأداء.
  - التوجه بالأشخاص، من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام م.
  - التوجيه الأخلاقي، من خلال مناصرة الأخلاق، والثواب، والعقاب.
  - النزاهة، من خلال نظافة اليد، والاتساق بين الأقوال والأفعال.
  - الاهتمام المستمر، من خلال الاهتمام بالمجتمع، وإثارة الحماس.
- وحدد الحياصات وآخرون، أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال مايلي<sup>1</sup>:
- إتقان العمل: حيث كان الإسلام سباقا لكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.
  - التسامح مع العاملين والرفق بهم.
  - تقديم النصيحة: حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.
  - الشعور بالمسؤولية: حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.
  - التعامل بعدل وإنصاف: إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلا ومنصفا.
  - الأمانة: تعدّ الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.
  - الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، ويعد هذه الطاعة من واجباته.
  - عدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته: من واجبات الموظف المسلم المحافظة على شرف وكرامة وظيفته التي يعمل بها.
  - العمل بروح الفريق: يحرص الإسلام على تعزيز العمل بروح الفريق بحيث يساهم جميع العاملين في الأعمال المطلوبة.

وقد أشارت نسيمية إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي<sup>2</sup>:

- القدوة: حيث إن القيادة القدوة تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس العاملين، وإيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتكون هذه القيادة خادمة للمصالح العامة لا سيدة لها، ويجب أن تقتبس هذه القدوة مباشرة من القائد النموذجي في مجال إدارة المنظمات، وهو القائد الأخلاقي.
- التمكين: وهو منح الحرية للعامل داخليا وخارجيا، ومنحه حرية نفسية وذهنية، وحرية تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها، مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات مع تبني القائد للعاملين معه لتتوفر لديهم الثقة، والقناعة بما يقومون به، فالفقادة ذوي الأخلاقيات هم من يعطي الصلاحيات، ويوفروا المعلومات التي تساعد على تمكين العاملين، ويتقنون بهم في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> خالد الحياصات وآخرون، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 1، جامعة آل البيت، 2015، ص: 306.

<sup>2</sup> نسيمية خدير، مرجع سابق، ص: 172.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- التقييم: فالفائد الأخلاقي لابد وأن يكون موضوعيا في التقييم، أي أن تكون نتائج تقييمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، و أن يكون عادلا .
- الريادة: حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، والتفاؤل والاستعداد للمخاطرة، والتزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح، حيث إن كل هذه الصفات يجب توفرها في القائد الأخلاقي.

### ثانيا: مجالات القيادة الأخلاقية

أشارت أبو علبة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرتها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- سمات العلاقات الشخصية.
  - سمات العمل الإداري.
  - العمل الفريقي الجماعي.
  - الحس الإنساني في المعاملات.
- وأشار الهندي إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو التالي:<sup>2</sup>
- الخصائص الشخصية.
  - الصفات الإدارية الأخلاقية.
  - العمل بروح الفريق.
  - العلاقات الإنسانية.

وأشارت العريضة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- الصفات الشخصية الأخلاقية.
- الصفات الإدارية الأخلاقية.
- صفات العمل بروح الفريق.
- صفات العلاقات الإنسانية.

ولقد اعتمد الطالبان على ثلاثة مجالات من بين هذه المجالات وهي كالآتي:

<sup>1</sup> نور محمد أبوعلبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، 2015، ص: 154.

<sup>2</sup> محمد فضل الهندي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه ، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص إدارة تربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص: 195.

<sup>3</sup> رائدة العريضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2012، ص: 85.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- الأخلاقيات الشخصية للقيادة: هي تطبيق الانصاف و العدالة مع تحري الصدق في أثناء الحديث مع المرؤوسين، والوفاء بالوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، كما تسهم في انجاز الأعمال بإتقان وإخلاص وأمانة"
- الأخلاقيات الادارية للقيادة: هي توزيع المهام للمرؤوسين وتوضيحها، وتقييم أدائهم وفق معايير واضحة ومحددة، مع التحفيز والتشجيع، كما تركز السلوكيات الادارية الأخلاقية على اتخاذ القرارات الادارية بموضوعية، وتطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع بشفافية ووضوح.
- الأخلاقيات العلائقية للقيادة: تعبر عن العلاقات الانسانية مع المرؤوسين، والتي يجب فيها التحري والتقدير والاحترام، والمحافظة على أسرارهم، وإشباع حاجاتهم ومراعاة ظروفهم، ودعمهم في مناسباتهم الاجتماعية. أن جانب العلاقات الانسانية يعتبر من أكثر المجالات تعقيدا وتغيرا من المجالات الأخرى، لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإبداع الإداري

لم يعد يقتصر تطور وتقدم أي مؤسسة من المؤسسات على الامكانيات المادية والتكنولوجية فقط، بل إن من أهم العوامل التي تساهم في تطور المؤسسة وتقدمها نذكر الجانب البشري والمتمثل في مدى تحسين أداءه ومدى إبداعه في العمل الموكل إليه، فالوصول للإبداع الإداري يعد مصدرا رئيسيا لنجاح أية مؤسسة والذي يكتسب العاملين فيها معارف جديدة ومتقدمة، فهو من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة من خلال تمثله في طرق وأساليب وأفكار جديدة وتطويرها وانعكاسها على الخدمات المقدمة من المؤسسة وبالتالي فإنه يمنح المؤسسة طابع نو جودة يميزها على نظيراتها من المؤسسات الأخرى، وهذا ما جعلنا نتناول موضوع الإبداع الإداري في هذا الفصل موضحين ماهيته، مراحلها، استراتيجياته، سماته ومعوقاته.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

وفيه نتناولنا المفهوم، الخصائص، الأنواع والمستويات.

#### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سليمان الشتوي، عبد الرحمن الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 04، جامعة الملك سعود، 2017، ص: 124.

- 1- تعريف الإبداع:** لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه".<sup>1</sup>
- وعرفه عبد الجواد بأنه: "القدرة على التفكير للتوصل إلى إنتاج متنوع وجديد يملئ تنفيذه، سواء في مجال العلوم أو الفنون، أو الآداب وغيرها من مجالات الحياة المختلفة".<sup>2</sup>
- كما عرفة الحراشة وآخرون على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".<sup>3</sup>
- 2- تعريف الإبداع الإداري:** لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض هذه التعريفات:
- عرفه عامر بأنه "القدرة على ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>4</sup>
- كما عرفه هبجيز "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التمييز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة".<sup>5</sup>
- وعرفه مهدي و آخرون بأنه "هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج".<sup>6</sup>
- ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات.

<sup>1</sup> Habib sahhaf, **dictionary of humain resources management**, library of Liban publishers, Beirut, 2003, p:76.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد الجواد، **الابتكار و الإبداع الفكري**، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا، 2000، ص: 14.

<sup>3</sup> محمد الحراشة و آخرون، **أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية** (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، جامعة مؤتة، الكرك، 2006، ص: 248.

<sup>4</sup> سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مجموعة النبل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة، 2002، ص: 598.

<sup>5</sup> جيمس هبجيز، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 2002، ص: 3.

<sup>6</sup> صالح مهدي و آخرون، **الإدارة و الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 18.

### ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

نظراً للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تحقيق الميزة التنافسية، نجد أنه يتمتع بمجموعة من

الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها:

- هو عبارة عن عملية إنتاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- إن العملية الإبداعية لا يحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، والجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع.
- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على العلماء والخبراء والأخصائيين، بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أو لا.
- الإبداع قابل للتطبيق.
- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، ويوجد عدة حلول مكافئة لها.
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر حالياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خمسة أنواع تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة ممثلة في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوال خميسات، وفاء سليمان، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، (مذكرة ليسانس)، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص: 20.

<sup>2</sup> سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 17 - 21 فبراير 2008، ص: 17.



**1- إبداع التعبيري:** الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية وغالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.

**2- إبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. وينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري والمهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع وأشكالها.

**3- إبداع الابتكار:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

**4- إبداع التحدي:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين و مبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها وتعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

**5- إبداع التخيلي:** ويمثل هذا النوع على مستويات الإبداع وأندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد إلية و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

وفي سياق آخر ركز الباحثون على نوعين رئيسيين هما:

- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها سلع وخدمات.

- الإبداع الإداري: وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.<sup>1</sup>

### رابعاً: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات، والمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اليامين اسطبولي، صابر شبنب، تميمين موارد السياحة البيئية كمدخل لتنمية سياحية محلية، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، 2018، ص: 05.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- 1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد Kreitner خصائص الفرد المبدع بالآتي:<sup>2</sup>
- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
  - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاة.
  - الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
  - التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوي على نفسه.
- 2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، أو... الخ)، واعتمادا على خاصية الندائوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:<sup>3</sup>
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
  - المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
  - دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن ينأى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- وتشير الدهان إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو زيد خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، (مذكرة ماجستير)، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 37.

<sup>2</sup> Kreitner R & Kinicki A, **Organizational behavior** (2nd) Homewood :Irwin,1992, p: 580..

<sup>3</sup> Smith M, **Analyzing Organizational behavior**، (1st) Macmillan Press، London,1991, p: 165.

<sup>4</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الصفيدي، عمان، 1992، ص: 193.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
  - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
  - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- 3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات والمعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة تزف أو شيئا كماليا وإنما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: <sup>1</sup>

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلّق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلّق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص: 277.

المطلب الثاني: مراحل واستراتيجيات الإبداع الإداري.

سنتناول في هذا المطلب أهم المراحل والاستراتيجيات للإبداع الإداري

### أولاً: مراحل تسيير الإبداع الإداري

تتمثل العملية الإبداعية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل

مرتبة تتسم بالمرونة و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة اكتشاف و تحديد و تشخيص المشكلة :** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل العملية الإبداعية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه مكانه، والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف الحل.

**2- مرحلة جمع البيانات :** يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها أولية أو ثانوية، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية رسمية وغير رسمية.

**3- مرحلة تحليل البيانات :** بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات و الربط بينها و دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

**4- مرحلة اختيار البدائل :** بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهتها وعلاجها، الشيء الملاحظ إن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية والغير مناسبة، أو الوقتية وإدخالها إلى وقت لاحق، إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر كما يجدر الإشارة إلى أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة.

**5- مرحلة تقييم البدائل و اختيار أفضلها:** تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية و التقييم من خلال عرض الإيجابيات و السلبيات و تكاليفها و النتائج المتوقعة، و يتم تقييم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

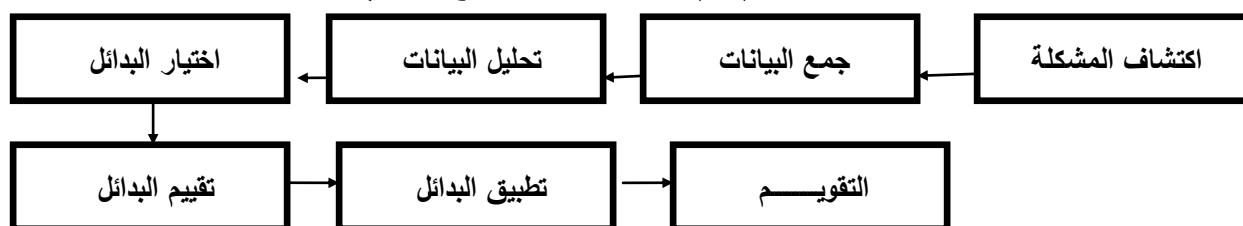
- توافقه مع أهداف و سياسة و موارد المؤسسة.

- كفاءة و فعالية البديل

<sup>1</sup> إدريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص:

- درجة المخاطرة التي تحملها.
  - توافقه مع عامل الوقت و السرعة
  - توافقه مع ظروف البيئة الخارجية
- 6- **مرحلة تطبيق البديل المختار:** يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.
- 7- **مرحلة التقييم:** هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه و الحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تساير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقييم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحق في المراحل التي سبقت.

شكل(01) يمثل مراحل الابداع الاداري



المصدر: مركز الخبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج الإدارة العليا و التفكير الإبداعي، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بميك، 2004، ص: 26

### ثانيا: استراتيجيات الإبداع الإداري

تمثل إستراتيجية الابداع الاداري الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو العمليات والتقنيات التي يتم تحديدها بما يتلائم مع ما تتمتع به المؤسسات الانتاجية من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار وتصنف إستراتيجية الابداع إلى:<sup>1</sup>

1- **إستراتيجية الابداع الهجومي:** تستعمل المؤسسات هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث و التطور، واستعمال مختلف تقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الانتاجية، وهذا بالاعتماد على الابداعات الجذرية خصوصا وهذه الاستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.

<sup>1</sup> مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر، 2016، ص: 60.

2- إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الريادة، بل تبذل تبذل عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

3- إستراتيجية الإبداع التقليدية: تستهدف المؤسسات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختبار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه الاستراتيجية تستلزم مستوى عالي من هندسة الإنتاج.

### المطلب الثالث: معوقات وسمات الإبداع الإداري.

للإبداع الإداري معوقات وسمات لا بد من ذكرها وتوضيحها.

#### أولاً: معوقات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها ولو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي:<sup>1</sup>

#### 1- المعوقات الفردية:

- الإحساس بعدم الأمان.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.

#### 2- المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص-ص: 137-139.

- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

### ثانياً: أهم السمات التي تميز الإداريون المبدعون

أشار القريوتي إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله!

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- الإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين. ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

### المبحث الثالث: القيادة الإبداعية

تعتبر القيادة الإبداعية من الركائز المهمة في أي مؤسسة، فالقائد الذي يتبنى الفكرة المفيدة ويدعمها ويساندها ويروجها وينفذها داخل المؤسسة وكذلك البحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى

<sup>1</sup> محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1989،

عمل يساهم به في التقدم بالمؤسسة لا شك انه يعتبر من القادة المبدعين. لذا قمنا بالتطرق إلى موضوع القيادة الإبداعية من خلال تعريفه، أهميته وممارساته المشجعة.

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإبداعية

عرفها قنديل بأنها "هي جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة و تحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا واجتماعيا وتنظيمها، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع و الابتكار".<sup>1</sup>

كما عرفها رزيق بأنها "تلك القيادة القدرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة، والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد الموجودة لتعظيم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات المحيطة".<sup>2</sup>

وعرفها خير الله "القائد المبدع هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة و ابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها".<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

إن للقيادة الادارية أهمية كبيرة يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>4</sup>

- العمل على التطور و التحسين المستمر، من خلال تشجيع و تدعيم طرح الأفكار المبدعة.
- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز و تشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات باعتبار ان القائد له مهارات تمكنه من الاتصال و التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، و كذلك الاستفادة من الخبرات و اكتساب معارف جديدة.

<sup>1</sup> علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 163.

<sup>2</sup> حنان رزيق، القيادة الادارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسبير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، 2015، ص: 64.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص- ص: 137-139.

<sup>4</sup> حنان رزيق، مرجع سابق، ص: 65.



- اكتشاف منتج جديد خدمة جديدة تخلق طلب فعال او اكتشاف سوق فعال جديد لم يكن موجود، وكل هذا يفضل الأفكار الابداعية.

### المطلب الثالث: الممارسات القيادية المشجعة على الابداع الاداري:

إن للقائد المبدع دورا أساسيا في استخراج الطاقات الابداعية الكامنة لدى العاملين، و كذا تنميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله ويحسن التصرف وهو محفز ودافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة، وإن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز وتشجيع العاملين على الابداع سوف يتم التعرض لها من خلال هذه النقاط:<sup>1</sup>

- 1- تحديد و توضيح الأهداف للعاملين :** إن القائد يعمل دائما على أساس إن المستقبل هو إمداد للحاضر، فالمستقبل هنا يكمن في الحاضر، لتسود ديناميكية التغيير وإنشاء المستقبل الغير متوقع، فكل ما يجري داخل المؤسسة يعكس ما يجري خارجها لان هناك عوامل تؤدي إلى التغيير السريع والمستمر الذي يحدث في بيئتها مثلا اشتداد المنافسة، الابداع الذي يحدث في الجوانب المختلفة، تغيير قيم العاملين وتزايد الارتقاء بخدمة العاملين وغير ذلك، وهنا يقوم القادة المبدعون من اجل تحقيق الأهداف الاعتماد على مهارات العاملين ومشاركتهم و الأخذ بأرائهم وجعل الأهداف محددة و واضحة لدى الجميع حتى يتم تحقيقها والوصول إليها.
  - 2- تمكين العاملين :** لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، و الذي يعبر عنه بالقيادة الذاتية أو المشاركة أو المتفوقة والتي نعبر عنها بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم، ولقد تعددت الكتابات المتناولة لهذا الموضوع لما له دور في رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - 3- الاتصال و توفير الموارد :** يعتبر الاتصال عنصر هام لنقل وتبادل الأفكار والآراء نحو موضوع أو مشكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومرؤوسيه.
- يتطلب الابداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة، تساعد على انتقال المعلومات و الأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الابداعية لا تنجح بسبب ضعف الاتصال والذي لا يجب أن يكون مجرد وسيلة تبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في القرارات وكل هذا يشجع على الابداع لدى العاملين.

<sup>1</sup> أمال حفصي، دور القيادة الادارية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين ، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، 2018، ص-ص: 50-52

إن أهم جانب يركز عليه العاملون و يفضلونه في قادتهم هو الاتصال معهم، من اجل استماع ما يقولونه و تشجيعهم على الأداء بأفكارهم، فنجاح الجماعة في القيام بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها والقائد من جهة أخرى، ما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق.

وحتى يتحقق الإبداع بالمؤسسة لا بد من توفير شرط آخر وهو الموارد والتي يقصد بها كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المؤسسة، ويمكن ان يكون ميزانية خاصة بالأبحاث وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم لتنفيذها ، وكذا المعدات والأدوات اللازمة.

إن أهم موردين تؤثرين على الإبداع هما المال والوقت، وتوزيعها يجب أن يكون بعناية لإطلاق الإبداع عند الجميع وان توزيعها بشكل مناسب يؤدي إلى تنشيط المؤسسة.

**4- الحوافز:** الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف الذي يتحقق بإشباع الفرد، وتتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة، أي أنها التي تحت العاملين على العمل المستمر وجعلهم يؤدون العمل بشكل إبداعي.

تقف الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، الذين يمثلون القدرة على خلق أفكار جديدة ولا بد أن تكون الحوافز واضحة و دالة على الإبداع، وتمثل إشارة لكل العاملين على أن المؤسسة تهتم بالإبداع ويجب أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع، وتعتمد العلاقة بين الحوافز والإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وكذا هدفها ، فإذا كانت الأهداف واضحة محددة وانه لا يتم تحقيقها إلا عن طريق الإبداع و تقديم أفكار جديدة، ومن جهة أخرى يكون للفرد المعني حاجة لهذه الحوافز تكون ذات اثر كبير على الإبداع وتشجيعه داخل المؤسسة.

وتعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وكذا ظهور واستمرار الإبداع بالمؤسسات، فالحافز لها اثر في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل جهد اكبر لانجاز وغياب المكافأة المناسبة، لتشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات التي يعملون بها تعد كأحد المعوقات للإبداع بالمؤسسة، إذن الحوافز تساهم في إثارة الإبداع لدى العاملين، ويجب هنا على القيادة المدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز بشكل متنوع وعادل، فالحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجديدة لها دور في تشجيع الإبداع بشكل كبير، وبالتالي القائد يجب أن يتعرف على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العاملين.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إعطاء لمحة عامة عن متغيرات الدراسة بداية بالقيادة الإبداعية وما لها من أهمية في تعزيز الإبداع الإداري، حيث تم التطرق إلى أهم العناصر في القيادة الأخلاقية من مفهوم وخصائص وأهمية ومكونات مروراً بالأبعاد وصولاً إلى المجالات وكذلك أهم العناصر التي ضمها الإبداع الإداري من تعريفات وخصائص وأنواع ومستويات مروراً بالمراحل والاستراتيجيات وصولاً للسمات والمعوقات زيادة على مبحث ثالث يعزز بعض الأوجه التي تربط بين القيادة والإبداع تمثل في القيادة الإبداعية ، ولإثبات أهم ما تم ذكره في الجانب النظري تم الاستعانة بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية- لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في الوصول للإبداع الإداري

**الفصل الثاني: دراسة حالة  
المؤسسة الاستشفائية العمومية  
بوقرة بولعراس – بكارية-**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

### تمهيد

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق ، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وهذه الأخيرة تعني مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها.

وفي هذا الصدد تم تخصيص هذا الفصل على توضيح أهم الاجراءات المنهجية وقد تم تقسيمه الى ثلاثة

مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى كل ما يخص المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس -بكارية-تبسة- من نشأة وتعريف وهيكل تنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة

لقد أولت الدولة الجزائرية منذ استقلالها اهتماما بالغاً بحفظ وترقية الصحة العمومية لمواطنيها، وعلى وضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذا الهدف، من خلال الأغلفة المالية المهمة المخصصة لقطاع الصحة، وبرامج تطوير وإصلاح الهياكل الصحية.

وتنقسم الهياكل الصحية بالجزائر إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية الخاصة (القطاع الخاص).

تتوزع المؤسسات الصحية العمومية عبر كافة الإقليم الجغرافي للدولة، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- المراكز الاستشفائية الجامعية.

- القطاعات الصحية.

- المؤسسات الاستشفائية المخصصة.

المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة تم إنشاءها تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 61/08 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق لـ 24 فبراير 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 مايو 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

**1- تعريفها:** المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تبلغ مساحتها ( 04 هكتار ) تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج واعدة التأهيل الطبي تغطي سكان مجموعة البلديات ( بلدية تبسة، الكويف، بكارية، بولحاف الدير، الماء الأبيض، الحويجبات، الحمامات، بئر الذهب) بمجموع سكان يقارب (296493) نسمة، تحدد المشتملات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف و يرأسها مدير.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، الصادرة بتاريخ 20 مايو 2007، ص 10.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

2- تسمية المؤسسة: سميت المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية - تبسة على اسم المجاهد

بوقرة بولعراس الذي ولد في الواحد من شهر جويلية سنة ألف وتسعمائة وخمسة وعشرون ميلادي

(1925.07.01) بدأ العمل بالمستشفى في مدينة تبسة سنة 1948م، وكان مناضلا في حزب الشعب الجزائري

ثم في جبهة التحرير الوطني، التحق بجيش التحرير الوطني سنة 1956م، كلف بالصحة العسكرية في المنطقة

الرابعة، الخامسة والسادسة برتبة ملازم، وبعد الاستقلال عمل كمسؤول بمديرية الصحة والسكان بولاية عنابة

إلى غاية التقاعد، وافته المنية في الرابع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين ميلادي (2000.12.14).

3- موقع المؤسسة: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس ببلدية بكارية ولاية تبسة، والتي تبعد

عن مقر الولاية ب (10كم) وتتربع على مساحة 07 هكتارات، يحدها شمالا دار الطفولة المسعفة، و جنوبا دار

رعاية الشباب و مركز الصم و البكم، أما شرقا فيحدها دار العجزة و ثانوية شرفي لخضر، و غربا الدرك

الوطني و الجمارك الجزائرية.

4- مهام المؤسسة: تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا

الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي

والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

5- الخريطة الصحية للمؤسسة: تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة على 252 سرير

موزعة كالتالي:

جدول رقم (01) عدد الأسرة حسب المصالح والوحدات

الوحدات	عدد الأسرة	المصالح	الرقم
-02 - 1- استشفاء 2- الفحص والكشف	20	طب أمراض القلب	01
-02 - 1- استشفاء 2- الفحص والكشف	20	طب الأمراض الجلدية	02
-02 - 1- المعلومات الصحية 2- النظافة الاستشفائية	/	علم الأوبئة	03
-02 - 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى	/	الأشعة المركزية	04
-02 - 1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية	/	المخبر المركزي	05
-02 - 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء	12	طب الأمراض المعدية	06
-02 - 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء	66	الطب الداخلي	07
-02 -	/	الصيدلية	08



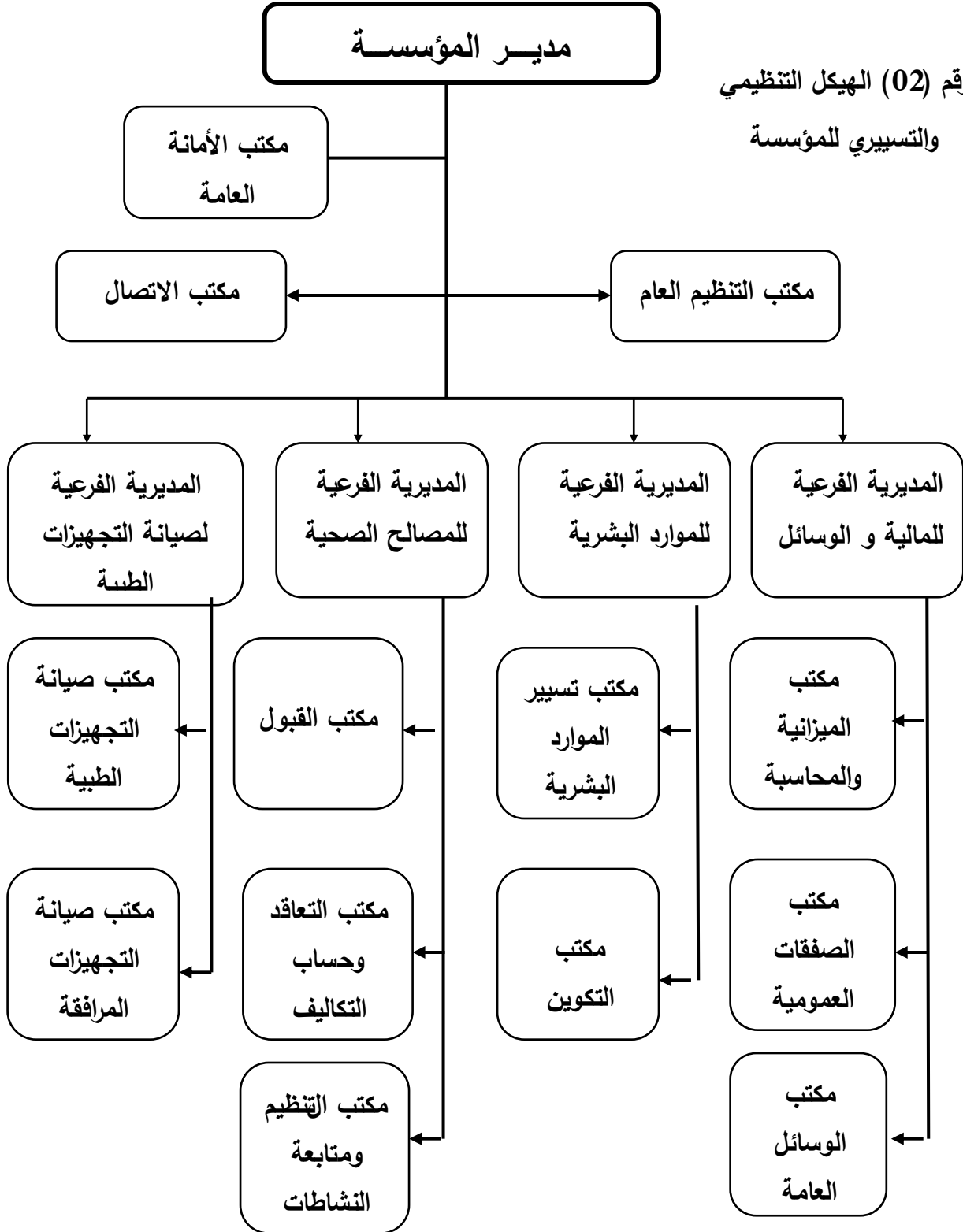
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية			
-02 - 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء	60	طب أمراض الرئة والصدر	09
-02 - 1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء	40	طب الأمراض العقلية	10
-02 - 1- استشفاء 2- الفحص	10	التكبير الوظيفي	11
-02 - 1- الاستقبال والفرز والوضع تحت الملاحظة 2- العلاج المكثف	24	الاستعجالات الطبية	12

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية

المطلب الثالث: هيكل المؤسسة

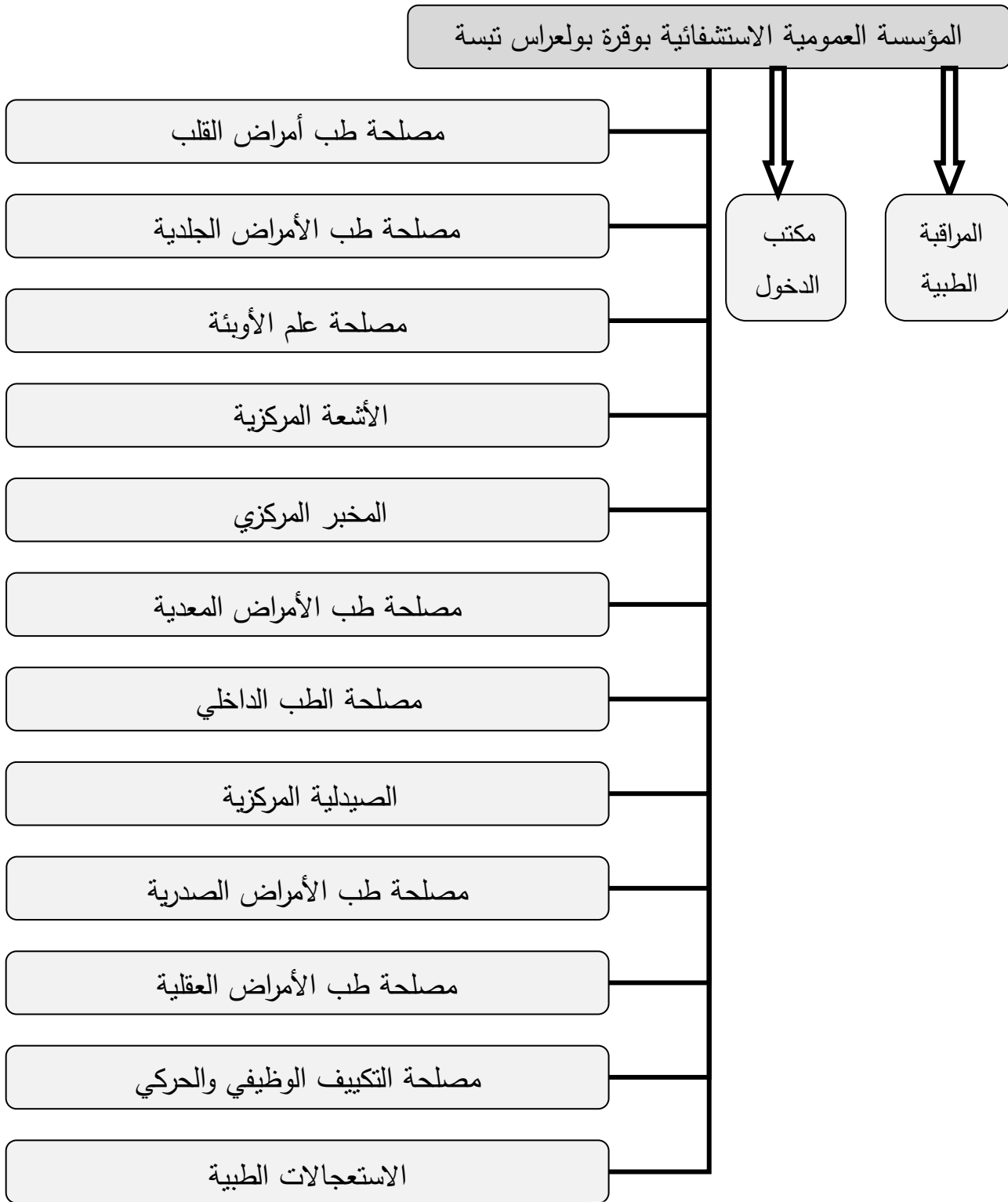
1- الهيكل التنظيمي والتسييري لإدارة المؤسسة:



المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية

2- الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية:

شكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية.



المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى كل من منهج الدراسة وحدود ومصادر الدراسة إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

إن العمل المنهجي الذي اتبع في الدراسة الميدانية جد ضروري بحيث يعمل على رسم الطريق الصحيح خلال مراحل البحث، واختيار المنهج كان وفقا لطبيعة المشكلة المراد دراستها وكان هذا البحث يخضع لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على إعطاء الصورة المنهجية للبحث

وتماشيا مع طبيعة الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات ومحاولة اختيار فروض أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة و الدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع ويعرف المنهج انه: "مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: حدود و مصادر الدراسة

##### أولاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مستشفى بكارية في ولاية تبسة بجميع فروعها.
- الحدود الزمنية: وهي المدة التي استغرقتها الدراسة من 20 مارس حتى 30 من شهر ماي.
- الحدود البشرية: تمثلت في العاملين بمختلف فروع المستشفى.
- الحدود العلمية: تناولت الدراسة موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري

##### ثانياً: مصادر الدراسة

ولقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض.
- 2- المصادر الثانوية: والتي من خلالها تناول الباحث الإطار النظري للدراسة، والتي تشمل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والأبحاث، والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات، والتقارير ذات العلاقة والإطلاع في مواقع الانترنت المختلفة.

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب باتنة ، الجزائر 1998 ، ص 29

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع العاملين بالمستشفى، وقد بلغ عدد مفردات المجتمع ( 293 ) مفردة.

جدول(02): يوضح مجتمع الدراسة

العدد	التخصص	الفئة
07	أخصائيون	الأطباء
12	عامون	
04	صيادلة	
03	نفسانيون	
14	بيولوجيون	
(40)		
76	تقنيون	شبه طبيين
52	ممرضون	
11	مخبريون	
(139)		
45	إداريون	الأسلاك المشتركة
(45)		
61	عامل متعاقد	المتعاقدون
(61)		
08	مهنيون	العمال المهنيون
(08)		
<b>293</b>	/	<b>المجموع</b>

### ثانيا: عينة البحث و كيفية اختيارها

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة. وقد بلغ عدد العينة 50 عاملا من عمال المستشفى بمختلف الوظائف من إداريين، شبه طبيين، وأطباء، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان واسترجاع 50 استمارة مما جعل الطالبان يعتمدون ويحددون عينة الدراسة ب 50 عامل فقط، وهي نسبة مقبولة بالنسبة لمجتمع العينة.

### المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

يعتبر الاستبيان المصدر الأساسي الذي تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي، لما له من أهمية خاصة وما يضمنه من سرية في المعلومات وتفاديا للاجراج، ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب: اعداد الاستبيان، البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان وعرض ومناقشة نتائج الدراسة .

### المطلب الأول:كيفية إعداد الاستبيان

وفيه يكون بناء الاستبيان واثبات صدقه وثباته وتوزيعه.

#### أولاً: إعداد الاستبيان

1- بناء الاستبيان: تم إعداد استبانته حول " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة ميدانية على مستشفى بكارية، حيث تم مراعاة النقاط التالية :

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشارة الباحث عددا من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- الاعتماد على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة.
- توافق الترتيب والتدرج في الاستبيان مع الاطار النظري للدراسة.
- توزيع الاستمارة يدويا وشرح المقصود من الأسئلة.
- توضيح أهمية إجابة أي عمال ودورها في النتائج المتوصل إليها.

2- صدق وثبات اداة الدراسة (الاستبيان)

- صدق الاستبيان : من أجل معرفة اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person Corrélation بين كل محور وآخر.

جدول رقم (03) يمثل صدق الاداة.

المجالات	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	الأخلاقيات الادارية للقيادة	الأخلاقيات العلائقية للقيادة	الابداع الاداري
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	1	0.84	0.75	0.76
الأخلاقيات الادارية للقيادة	0.84	1	0.79	0.81
الأخلاقيات العلائقية للقيادة	0.75	0.79	1	0.78
الابداع الاداري	0.76	0.81	0.78	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة، وهذا ما يشير أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، كما يلاحظ أن العلاقة بين المجالات طردية وذات دلالة احصائية عالية جدا، حيث أن المجال الأول (الأخلاقيات الشخصية للقيادة والثاني الأخلاقيات الادارية للقيادة) هما الأقوى ارتباطا، أما المجال الأول (الأخلاقيات الشخصية للقيادة والثالث الأخلاقيات العلائقية للقيادة) هما الأقل ارتباطا نسبيا.

- ثبات الاستبيان

جدول رقم (04) يمثل ثبات الاداة.

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة الفا)	الترتيب
القيادة الشخصية	13	0.93	1
القيادة الادارية	13	0.87	4
القيادة العلائقية	13	0.89	3
الابداع الاداري	16	0.92	2

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ Cranbach Alpha حيث كانت قيم المحاور تتراوح بين (0.87-0.93) مما يسمح لنا بالقول أن أداة دراستنا تتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

### ثانيا: أقسام الاستبيان

ولقد تضمن الاستبيان قسمين كالآتي:

1- البيانات الشخصية: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة) وفي مايلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول(05): يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
40%	20	ذكر
60%	30	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

#### جدول(06): يوضح عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
30%	15	أقل من 30 سنة
50%	25	من 31-40 سنة
14%	7	من 41-50 سنة
6%	3	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.



## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

-توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي(التحصيل الدراسي)

جدول(07): يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي(التحصيل الدراسي)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	2	4%
تقني سامي	22	44%
جامعي أو مايعادله	18	36%
دراسات عليا	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول(08): يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	18	36%
من 06-10 سنوات	18	36%
من 11-15 سنوات	7	14%
أكثر من 15 سنة	7	14%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

2- القيادة الأخلاقية: وهو عبارة عن الممارسات الأخلاقية للقيادة، ويتكون من ( 39 ) فقرة، موزعة على (3)

مجالات:

- المجال الأول: الأخلاقيات الشخصية للقيادة، ويتكون من ( 13 ) فقرة.
- المجال الثاني: الأخلاقيات الإدارية للقيادة، ويتكون من ( 13 ) فقرة.
- المجال الثالث: الأخلاقيات العلائقية للقيادة، ويتكون من ( 13 ) فقرة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

3- الابداع الاداري: وهو عبارة عن الإبداع الإداري، ويتكون من ( 16 ) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبيان حسب الجدول (09)

جدول (09): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

الجدول رقم(10) : يمثل مجال ومستوى مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

المطلب الثاني: البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان.

- التكرار والنسبة المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط بيرسون

- برنامج excel

- برنامج spss في طبعته العشرين (20).

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وفيه تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها وتفسيرها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (11) يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الأول

الرقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	يفي القائد بالتزاماته تجاه المرؤوسين.	4.08	1.007	2	مرتفع
02	تتفق أقواله مع أفعاله.	3.84	1.167	8	مرتفع
03	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	3.80	1.370	9	مرتفع
04	يحترم المرؤوسين في كافة الظروف.	4.12	0.918	1	مرتفع
05	يتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية وابتعد عن الإساءة للمرؤوسين.	3.98	1.286	4	مرتفع
06	يحترم مواعيد العمل الرسمية.	3.74	1.367	11	مرتفع
07	يظهر التواضع واضحا في شخصية القائد.	4.02	1.059	3	مرتفع
08	يتصف بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين.	3.92	1.027	5	مرتفع
09	يمتلك سرعة البديهة في الرد.	3.64	1.225	12	مرتفع
10	يثق بالمرؤوسين الذين يعملون معه.	3.80	1.107	10	مرتفع

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

مرتفع	7	1.229	3.86	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه.	11
مرتفع	13	1.278	3.40	يتقبل النقد بصدر رحب وبدون تذمر.	12
مرتفع	6	1.122	3.92	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	13
مرتفع	/	1.166	3.85	البعد ككل	مج

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

يتضح من الجدول أعلاه جميع العبارات (1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13) الخاصة باستجابات

العمال حول مستوى رضاهم عن القائد على مستوى الأخلاقيات الشخصية، جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 4.12 - 3.40)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين ( 0.918 - 1.278).

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على بعد الاخلاقيات

الادارية للقيادة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (12) يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	يتعامل القائد مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون.	3.68	1.096	13	مرتفع
02	يعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين.	4.08	1.027	4	مرتفع
03	يتخذ القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين.	4.10	1.074	3	مرتفع
04	يتبنى مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفة.	3.86	1.161	7	مرتفع
05	يحترم مكانته الوظيفية بتجنب أي فعل قد يسيء لها.	4.36	0.921	1	مرتفع جدا

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

06	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	3.72	1.196	11	مرتفع
07	يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.	3.76	0.894	9	مرتفع
08	يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين.	3.74	1.103	10	مرتفع
09	يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.	3.90	0.931	5	مرتفع
10	يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات.	3.86	1.088	8	مرتفع
11	يحافظ على أسرار العمل الإداري.	4.32	1.096	2	مرتفع جدا
12	يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل.	3.71	1.190	12	مرتفع
13	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين	3.88	1.256	6	مرتفع
مج	البعد ككل	3.92	1.079	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك عبارتين (11.5) الخاصة باستجابات العمال حول مستوى رضاهم عن القائد على مستوى الأخلاقيات الإدارية، جاءت بمستوى مرتفع جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32 - 4.36)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين ( 0.921 - 1.096)، فيما جاءت أغلب العبارات (1.2.1.3.4.6.7.8.9.10.12.13) بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.1-3.68)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.074 - 1.096).

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على بعد الأخلاقيات العلائقية للقيادة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13) يمثل المتوسطات والانحرافات للبعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	3.78	1.112	6	مرتفع
02	ينقد المرؤوسين في مكان العمل للاطمئنان عليهم.	3.78	1.112	7	مرتفع
03	يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المرؤوسين.	3.56	1.181	10	مرتفع
04	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين.	3.36	1.064	13	متوسط
05	يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي.	3.52	1.111	11	مرتفع
06	يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل.	3.90	0.886	3	مرتفع
07	يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين.	3.74	1.121	8	مرتفع
08	يمد يد العون والمساعدة للمرؤوسين.	3.84	1.167	4	مرتفع
09	يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح.	3.58	1.032	9	مرتفع
10	يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المرؤوسين.	3.98	0.958	2	مرتفع
11	يقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم.	4.10	0.995	1	مرتفع
12	يراعي حاجات العاملين الشخصية.	3.40	1.262	12	مرتفع
13	يستمتع جيدا للمرؤوسين عند حدوث أي إشكاليات.	3.84	1.267	5	مرتفع
مج	البعد ككل	3.72	1.097	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك عبارة واحدة (04) الخاصة باستجابات العمال حول مستوى رضاهم عن القائد على مستوى الأخلاقيات العلائقية، جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوح متوسطها الحسابي (3.36)، وانحراف معياري تراوح إلى (1.064)، فيما جاءت أغلب العبارات (1.2.1.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13) بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 3.40)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.995 - 1.262).

### 4- عرض وتحليل نتائج متغير الابداع الاداري:

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على متغير الابداع الاداري وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14) يمثل المتوسطات والانحرافات للابداع الاداري

الرقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	3.90	0.839	4	مرتفع
02	يمتلك قدرة عالية على النقاش والحوار.	4.00	1.010	1	مرتفع
03	يعمل على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل.	3.86	0.881	6	مرتفع
04	يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل.	4.00	0.881	2	مرتفع
05	يعطي الأولوية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها.	3.96	1.049	3	مرتفع
06	يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانيات إبداعية.	3.54	0.952	10	مرتفع
07	يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة.	3.86	0.990	7	مرتفع
08	يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع.	3.74	1.006	8	مرتفع
09	يعمل على تقديم حلول للمشاكل في وقت قصير.	3.90	1.093	5	مرتفع

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

مرتفع	9	0.982	3.66	يمتلك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	10
متوسط	14	1.096	3.32	يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع.	11
متوسط	16	1.175	3.26	يمتلك رؤية لاكتشاف مشاكل الآخرين في العمل.	12
متوسط	15	1.074	3.30	يرى الفشل على أنه تجربة تسبق النجاح.	13
مرتفع	12	0.909	3.50	يمتلك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة.	14
مرتفع	11	0.974	3.52	يمتلك قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	15
مرتفع	13	1.297	3.46	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ويواجه النتائج المترتبة على ذلك.	16
مرتفع	/	1.013	3.67	البعد ككل	مج

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ثلاثة عبارات (13.12.11) الخاصة باستجابات العمال حول مستوى رضاهم عن القائد على مستوى الإبداع الإداري، جاءت بمستوى متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.32)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.096 - 1.175)، فيما جاءت أغلب العبارات (1.2.1.3.4.5.6.7.8.9.10.11.15.16) بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00 - 3.46)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.010 - 1.297)، وهذا يدل على أن أغلبية العمال يتفقون بأن قائدهم يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل و يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانيات إبداعية، كما يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع و يمتلك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة و يسعى على أن يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع، الى غير ذلك من السلوكيات التي تعزز الإبداع الإداري لدى العمال.

### 5- عرض وتحليل نتائج أبعاد الاستبيان ككل

لقد استخدمنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف درجات العينة ككل على الاستبيان وهذا ما

يوضحه الجدول التالي:



## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بوقرة بولعراس" بكارية

الجدول رقم (15) يمثل يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان ككل.

أبعاد المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	3.85	1.166	2	مرتفع
الأخلاقيات الإدارية للقيادة	3.92	1.079	1	مرتفع
الأخلاقيات العلائقية للقيادة	3.72	1.097	3	مرتفع
الابداع الاداري	3.67	1.013	/	مرتفع
الأداة ككل	3.79	1.212	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري قدره (1.079) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (1.166) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد الأخلاقيات العلائقية للقيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (1.097) وبمستوى مرتفع أيضاً، أما فيما يخص محور الابداع الاداري فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (1.013)، وبمستوى مرتفع. بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحاور الأداة ككل (3.79) وانحراف معياري قدره (1.212) وبمستوى مرتفع، وبهذا يمكن القول بان استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المقياس تدل على أن سلوك القادة الأخلاقي له علاقة طردية وبمستوى مرتفع مع الابداع الاداري لدى عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ثانياً: مناقشة وتفسير الفرضيات

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16) يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والابداع الاداري

المتغيرات	قيمة "r"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأخلاقيات الشخصية للقي والابداع الاداري	0.764	48	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

مما يتضح من الجدول أن قيمة " r " بلغت (0,764) بمستوى دلالة قدره (0,000) عند درجة الحرية (48)، الأمر الذي يدل أن على وجود علاقة بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

دل التحليل الإحصائي صحة الفرض وبنسبة كبيرة، حيث أضفت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية ، وهذا ما يفسر ان كلما ارتفع مستوى القيادة الشخصية تبعه ارتفاع في مستوى الابداع الاداري لدى العمال ، ويعتبر الطالبان أن هذه النتيجة منطقية فلما يرى العمال أن رؤساءهم أو قاداتهم يتمسكون بالقيم الدينية والأخلاقية، و يفون بالتزاماتهم تجاه المرؤوسين، ويبتعدون عن الإساءة للمرؤوسين إلى غير ذلك من الأخلاقيات الشخصية للقيادة. فإنهم يتحفزون و يرغبون في العمل و يجتهدون للوصول لأعلى مستوياتهم حتى لدرجة الابداع، وهذا نظرا لظروف العمل المناسبة والنابعة من جراء الأخلاقيات الشخصية للقيادة. وهذا ما دل عليه مستوى الأخلاقيات الشخصية للقيادة لدى عمال مستشفى بكارية الذي جاء بمستوى مرتفع انعكس إيجابا على مستوى ابداعهم الاداري والذي جاء بمستوى مرتفع أيضا.

2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات الادارية للقيادة والابداع الاداري

المتغيرات	قيمة "r"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأخلاقيات الادارية للقيادة والابداع الاداري	0.817	48	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

مما يتضح من الجدول أن قيمة " r " بلغت (0,817) بمستوى دلالة قدره (0,000) عند درجة الحرية (48)، الأمر الذي يدل أن على وجود علاقة بين الأخلاقيات الادارية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

دل التحليل الإحصائي صحة الفرض وبنسبة كبيرة، حيث أضفت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين الأخلاقيات الادارية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية ، وهذا ما يفسر أن كلما ارتفع مستوى القيادة الادارية تبعه ارتفاع في مستوى الابداع الاداري لدى العمال ، وهذا يرجع لإجماع العمال على أن رئيسهم أو قائدهم يتعامل مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون ويتخذ القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين و يعمل كذلك على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة كما يحافظ على أسرار العمل الإداري إلى غير ذلك من الأخلاقيات الادارية للقيادة والتي جعلتهم يقومون بأعمالهم الموكلة إليهم بكل إتقان ومثالية وابداع، نظير الأخلاقيات الادارية التي وجدوها في قادتهم. وهذا ما أثبتته مستوى الأخلاقيات الادارية للقيادة لدى عمال مستشفى بكارية الذي جاء بمستوى مرتفع انعكس إيجابا على مستوى إبداعهم الاداري والذي جاء بمستوى مرتفع أيضا.

### 3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات العلانقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18) يبين قيمة الارتباط بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والابداع الاداري

المتغيرات	قيمة "r"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأخلاقيات العلائقية للقيادة والابداع الاداري	0.817	48	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

مما يتضح من الجدول أن قيمة " r " بلغت (0,817) بمستوى دلالة قدره (0,000) عند درجة الحرية (48)، الأمر الذي يدل أن على وجود علاقة بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية.

دل التحليل الإحصائي صحة الفرض وبنسبة كبيرة، حيث أضفت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية ، وهذا ما يفسر ان كلما ارتفع مستوى القيادة العلائقية تبعه ارتفاع في مستوى الابداع الاداري لدى العمال ، ويعتبر الطالبان أن هذه النتيجة جاءت نظير استجابات العمال والتي رأو فيها أن رئيسهم أو قائدهم يشارك القائد المرؤوسين مناسبتهم الاجتماعية و يتفقد المرؤوسين في مكان العمل للاطمئنان عليهم كما يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي وأيضا يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين و يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح الى غير ذلك من الأخلاقيات الادارية ، والتي جعلتهم يقابلون كل هذه الأخلاقيات العلائقية لقادتهم بالعمل والجد والسهر على الارتقاء بالمؤسسة وتحسين الخدمات والابداع فيها. ما دل عليه مستوى الأخلاقيات العلائقية للقيادة لدى عمال مستشفى بكارية والذي جاء بمستوى مرتفع انعكس إيجابا على مستوى ابداعهم الاداري الذي جاء بمستوى مرتفع أيضا.

#### 4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيادة الاخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يبين قيمة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والابداع الاداري

المتغيرات	قيمة "r"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية والابداع الاد	0.854	48	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss v20.

- مما يتضح من الجدول أن قيمة "r" بلغت (0,854) بمستوى دلالة قدره (0,000) عند درجة الحرية (48)، الأمر الذي يدل أن على وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية. أثبتت الفرضيات الجزئية على وجود علاقة بين ( القيادة الشخصية والادارية والعلائقية) والتي تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية و بين الابداع الاداري وهذه العلاقة الايجابية تنسب الى استجابات العمال والتي اكدو فيها وبمستوى مرتفع ان القائد الذي يتحلى بسلوكات أخلاقية شخصية وادارية وعلائقية أو بالأحرى قيادة أخلاقية، والذي يهتم بامكانياتهم ويقدر جهدهم ويساعدهم بالارتقاء بأفكارهم وتوظيفها عمليا والاستماع الى مشاكلهم، ذلك هو الشخص الذي يحفزهم ويشجعهم على الوصول للعمل المتقن والمستمر مما يفسح لهم المجال للابداع.
- كما يؤكد أيضا صحة نتائج دراستنا نتائج الدراسات السابقة والمتمثلة في:
- وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي.
  - وجود علاقة ارتباطيه طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين (السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
  - أن الابداع الاداري يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية في كل أبعاد القيادة الأخلاقية.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل والذي تم التطرق فيه الى اهم النتائج والتي بينت لنا عن وجود علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية بكل محاورها والابداع الاداري، وعن الدور المهم والحساس والذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز وتشجيع الابداع الاداري، حيث تم توضيح ذلك من خلال اختيار المنهج ومجتمع الدراسة وتحديد العينة مرورا بتوزيع الاستبيان وتحليله وصولا الى استخلاص النتائج ومناقشتها، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس -بكارية- تعزز وتشجع وتدفع العمال نحو الابداع الاداري.

الختمة

## الخاتمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة نظرا للتحولات التي يشهدها العالم، ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغييرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل التقدم والتميز في خدماتها، وذلك من خلال سبق الأحداث والوصول إلى ما لم يصل اليه الآخرون من خلال وضع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبحت أهم أهداف المؤسسة هي كيفية الحفاظ على مكانتها والتقدم والتطور في خدماتها، فمن خلال هذا البحث تمت محاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية والمتمثلة في: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بكارية؟ وذلك من خلال توضيح أن السبيل للنجاح والتطور لا يكون إلا بالاعتماد على عنصر الإبداع وأن القيادة الأخلاقية من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستوى العمال وتحسين العديد من العناصر في مقدمتها الابداع.

## النتائج

من خلال هذا البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تعد القيادة الأخلاقية من أهم الوسائل التي تساهم وتعزز من الابداع الاداري.
- تمثل القيادة الأخلاقية الحافز الأساسي للرفع من مستوى العمال وتطويرهم وإبداعهم في عملهم.
- تعمل القيادة الأخلاقية على خلق التنافس بين العمال لتحقيق الابداع الاداري.
- إن الوصول للإبداع الاداري ليس عملا قائما على القيام بالواجبات فقط إنما هم نتاج لعلاقة متميزة لمسؤولين يتسمون بقيادة أخلاقية ضمن فريق عمل مترابط ومتماسك.
- تعتبر المبادئ الأخلاقية هي الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، مما يجعل العمال يعملون للرفع من مستواهم لحد وصولهم للإبداع الاداري.
- القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يتسم بصفات أخلاقية تجعله ذا مكانة واحترام من طرف العمال وبالتالي عمل يتسم بسيرورة ناجحة ومستمرة.
- القيادة الأخلاقية هي سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على إدارة الأفراد والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد بغرض تحقيق أفضل النتائج.
- القيادة الأخلاقية تراعي المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وهذا عنصر مهم لتطور وازدهار المؤسسة.
- القيادة الأخلاقية في المؤسسة الاستشفائية تحتكم إلى الأعراف السائدة في البيئة والتي تنص على احترام الكبير والصغير، والعائلات الكبيرة في المنطقة وتقديم الصلح والتسامح قبل تطبيق القانون.



- إن الابداع الاداري لدى عمال المستشفى يعتمد بشكل كبير على القيادة المسؤولة فهي تبعث فيهم روح الابداع والحماس، وتعمل على احتواء مشاكلهم، ومواجهة العراقيل الادارية.
  - القيادة الأخلاقية تبني وتدعم علاقات العمل على الاحترام المتبادل بين الجميع وبالتالي توجيههم لهدف موحد هو الوصول للإبداع ترقية ولتطوير المؤسسة.
  - يؤكد عمال المؤسسة الاستشفائية بباركية أن القيادة الأخلاقية تخلق بيئة ابداعية تؤدي باستمرار المؤسسة إلى التفوق وبلوغ الأهداف المسطرة.
  - كانت نتائج جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع حيث كانت الأخلاقيات الادارية للقيادة في المرتبة الأولى تليها الأخلاقيات الشخصية للقيادة وفي المرتبة الثالثة نجد الأخلاقيات العلائقية للقيادة.
  - كلما ارتفع مستوى الأخلاقيات الشخصية للقيادة ارتفع الابداع الاداري لدى العمال.
  - كلما ارتفع مستوى الأخلاقيات الادارية للقيادة ارتفع الابداع الاداري لدى العمال.
  - كلما ارتفع مستوى الأخلاقيات العلائقية للقيادة ارتفع الابداع الاداري لدى العمال.
- ### اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة تم تأكيد فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بباركية.

#### الفرضية الاولى

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بباركية

#### الفرضية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات الادارية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بباركية

#### الفرضية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة و الابداع الاداري لدى عمال مستشفى بباركية

### التوصيات والاقتراحات

- عمل المسؤولين والقيادات على دعم وتعزيز الابداع الاداري وذلك من خلال معاملاتهم الحسنة وتوجيهاتهم الايجابية وعدلهم بين العمال واعطائهم فرص للظهور مما يرجع بالنفع والإيجاب على أهداف المؤسسة.
- مراعاة حاجيات العمال قدر الامكان مما لها من أثر في زيادة الابداع.
- اعتماد النزاهة والشفافية كمبدأ من مبادئ العمل.
- أن تهتم إدارة المستشفى بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءا أساسيا من عملية التقييم المسؤولين وترقيتهم، واعتبارها معيارا أساسيا لإختيار من سيخلفهم في القيادة مستقبلا.
- إجراء دراسات تعنى بالقيادة الأخلاقية والإبداع الاداري وذلك بهدف الاتراء المعرفي والذي يعمل بشكل كبير في تغيير بعض سلوكيات المسؤولين الغير أخلاقية والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى قتل الابداع لدى العمال.
- تزويد المسؤولين والمشرفين على مجال التسيير والإدارة وكذا المجال الاجتماعي بكل نتائج الدراسات التي أنجزت بهدف استغلالها و الاستعانة بها في حل المشكلات الادارية.
- النظر في البرنامج التكويني للمسؤولين أو القادة في مجال عملهم وكذا عدد ونوعية الندوات المبرمجة في السنة ومناقشة كل ما هو جديد في مجال تطوير الجانب القيادي في التسيير والإدارة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد33، الصادرة بتاريخ 20 مايو 2007.
- 2- مركز الخبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج الادارة العليا والتفكي الابداعي ، الطبعة الثانية، بريك، 2004.
- 3- مكتب تسيير الموارد البشرية.

المراجع

الكتب

- 1- أحمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الملك فهد للطباعة، الرياض، 2016.
- 2- أميمه الدهان، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
- 3- تحسين الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية ، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 4- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- جيمس هبجيز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة، 2002.
- 6- راضية الحبيسة، القيادة الأخلاقية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة، 2002.
- 8- صالح مهدي و آخرون، الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 9- علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- محمد أحمد عبد الجواد، الابتكار و الإبداع الفكري، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا، 2000.
- 11- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1989.
- 12- محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.

13- نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة، عمان، 2011.

### البحوث العلمية

- 1- أبو زيد خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ، (مذكرة ماجستير)، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 2- أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (مذكرة ماجستير)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، 2010.
- 3- أمال حفصي، دور القيادة الادارية في تشجيع الابداع الاداري لدى العاملين ، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، 2018.
- 4- حنان رزيق، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة محمد البشير الابراهيمى ، 2015.
- 5- رائدة العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2012.
- 6- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالابداع الاداري ، (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، 2017.
- 7- عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص صنع السياسات العامة، جامعة الجزائر، 2010.
- 8- فوزية بوعباس، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم ، (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 9- محمد فضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم ، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.
- 10- مريم شعباني، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر، 2016.

- 11- نسيمة خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، (رسالة دكتوراه)، تخصص تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة، 2015.
- 12- نوال خميسات، وفاء سليمان، الابداع الاداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، (مذكرة ليسانس) كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
- 13- نور محمد أبوعلبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، 2015.
- 14- وافية شراد، مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز، (مذكرة ماجستير)، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، 2014.
- 15- اليامين اسطبولي، صابر شينب، تامين موارد السياحة البيئية كمدخل لتنمية سياحية محلية ، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، 2018.

#### المجلات والملتقيات

- 1- إدريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 08 - 09 نوفمبر 2010.
- 2- جواد راضي، عبد الله حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي (دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، السنة 7، العدد 21، جامعة القادسية، 2010.
- 3- خالد الحياصات وآخرون، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 1، جامعة آل البيت، 2015.
- 4- سليمان الشتوي، عبد الرحمن الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 04، جامعة الملك سعود، 2017.
- 5- سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 17- 21 فبراير 2008.

- 6- عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، جامعة القدس، 2012.
- 7- عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، المجلد 57، جامعة أسيوط ، 2014.
- 8- عثمان أسامة زين العابدين، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة (دراسة تحليلية)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، 20-21 أبريل 2008.
- 9- محمد الحراشنة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، جامعة مؤتة، الكرك، 2006.
- 10- محمد صدام، ثقافة القيادة للجميع: مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مسقط، 21-23 فبراير، 2010.

### المراجع الأجنبية

- 1- Daft, R. **Management**. South-Western & College Publishing Co, 2003.
- 2- Habib sahhaf, **dictionary of humain resources management**, library du Liban publishers, Beirut, 2003.
- 3- Kalshoven et al ,**Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire**, 2011.
- 4- Kreitner, R & Kinicki, A, **Organizational behavior** (2nd ed), Homewood : Irwin,1992.
- 5- Ponnu, C. & Tennakoon, G, **The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas**, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, 2014.

6- Smith, M, **Analyzing Organizational behavior** (1st ed). London: Macmillan Press,1991.

7- Trevino, L.K.; Brown, M. & Hartman, L.P. **A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite**, Human Relations, 2003.



# قائمة الملاحق

## استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي \_تبسة\_

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

م/ استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الابداع الاداري، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس -بكاية- ولاية تبسة)، وهي جزء من متطلبات تحضير مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة أعمال، نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، علما أن الاجابات تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون ضرورة لذكر الاسم، وان الطالبين على استعداد للاجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثين:

- محمد الناصر مناع

- وليد خماني

ملاحظات:

- 1- ضع علامة (✓) أمام الحقل الذي تراه مناسباً.
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

أولاً: المعلومات الشخصية :

- 1 -الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- التحصيل الدراسي: ثانوي أو أقل  تقني سامي  جامعي أو مايعادله  دراسات عليا
- 4- سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  11 إلى 15  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : محاور الدراسة

أولاً : المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) :

1	2	3	4	5	العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<p><b>1. الأخلاقيات الشخصية للقيادة:</b> ويقصد بها الصفات الشخصية للمسؤول المباشر ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً أمام المرؤوسين.</p>						
					1 في القائد بالتزاماته تجاه المرؤوسين.	
					2 تتفق أقواله مع أفعاله.	
					3 يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	
					4 يحترم المرؤوسين في كافة الظروف.	
					5 يتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية ويبتعد عن الإساءة للمرؤوسين.	
					6 يحترم مواعيد العمل الرسمية.	
					7 يظهر التواضع واضحاً في شخصية القائد.	
					8 يتصف بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين.	
					9 يمتلك سرعة البديهة في الرد.	
					10 يثق بالمرؤوسين الذين يعملون معه.	
					11 يفي بالوعد التي يقطعها على نفسه.	
					12 يتقبل النقد بصدق ورحب وبدون تدمير.	
					13 ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	
<p><b>2. الأخلاقيات الإدارية للقيادة:</b> ويقصد بها قدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.</p>						
					1 يتعامل القائد مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون.	
					2 يعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين.	
					3 يتخذ القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين.	
					4 يتبنى مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفة.	

1	2	3	4	5	العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يحترم مكانته الوظيفية بتجنب أي فعل قد يسيء لها.	5
					يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	6
					يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير.	7
					يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين.	8
					يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.	9
					يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات.	10
					يحافظ على أسرار العمل الإداري.	11
					يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل.	12
					يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين	13
<p>3. الأخلاقيات العلانية للقيادة: ويقصد بها مجموعة العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية والخارجية</p>						
					يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	1
					ينتقد المرؤوسين في مكان العمل للاطمئنان عليهم.	2
					يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المرؤوسين.	3
					يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين.	4
					يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي.	5
					يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل.	6
					يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين.	7
					يمد يد العون والمساعدة للمرؤوسين.	8
					يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح.	9
					يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المرؤوسين.	10
					يقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم.	11
					يراعي حاجات العاملين الشخصية.	12

1	2	3	4	5	العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يستمتع جيدا للمؤوسين عند حدوث أي إشكاليات.	13

ثالثاً: المتغير التابع ( الإبداع الإداري ) .

1	2	3	4	5	العبارات	ت
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					الإبداع الإداري: ويقصد به قدرة القيادات الإدارية بالمنظمات على ابتكار أساليب جديدة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة في جميع المجالات والوصول إلى حلول غير مسبقة للمشاكل والقضايا العالقة.	
					1 ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	
					2 يمتلك قدرة عالية على النقاش والحوار.	
					3 يعمل على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل.	
					4 يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل.	
					5 يعطي الأولوية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها.	
					6 يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانيات إبداعية.	
					7 يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة.	
					8 يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع.	
					9 يعمل على تقديم حلول للمشاكل في وقت قصير.	
					10 يمتلك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	
					11 يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع.	
					12 يمتلك رؤية لاكتشاف مشاكل الآخرين في العمل.	
					13 يرى الفشل على أنه تجربة تسبق النجاح.	
					14 يمتلك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة.	
					15 يمتلك قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	
					16 يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ويواجه النتائج المترتبة على ذلك.	

نتائج ثبات الأداة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	16

نتائج صدق الأداة

Corrélations

		اش	أأ	أع	الابداع	المجموع
اش	Corrélation de Pearson	1	.841**	.758**	.764**	.920**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
أأ	Corrélation de Pearson	.841**	1	.790**	.817**	.932**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
أع	Corrélation de Pearson	.758**	.790**	1	.789**	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
الابداع	Corrélation de Pearson	.764**	.817**	.789**	1	.920**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
المجموع	Corrélation de Pearson	.920**	.932**	.903**	.920**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	4,08	1,007
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,84	1,167
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,80	1,370
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	4,12	,918
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,98	1,286

الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,74	1,367
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	4,02	1,059
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,92	1,027
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,64	1,225
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,80	1,107
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,86	1,229
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,40	1,278
الشخصية الاخلاقيات	50	1	5	3,92	1,122
Valid N (listwise)	50				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,68	1,096
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	4,08	1,027
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	4,10	1,074
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,86	1,161
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	4,36	,921
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,72	1,196
الادارية الاخلاقيات	50	2	5	3,76	,894
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,74	1,103
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,90	,931
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,86	1,088
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	4,32	1,096
الادارية الاخلاقيات	49	1	5	3,71	1,190
الادارية الاخلاقيات	50	1	5	3,88	1,256
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,78	1,112
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,78	1,112
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,56	1,181
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,36	1,064
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,52	1,111
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,90	,886
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,74	1,121
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,84	1,167
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,58	1,032
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,98	,958
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	4,10	,995
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,40	1,262
العلائقية الاخلاقيات	50	1	5	3,84	1,267
Valid N (listwise)	49				

**Descriptive Statistics**

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

الاداري الابداع	50	1	5	3,90	,839
الاداري الابداع	50	2	5	4,00	1,010
الاداري الابداع	50	2	5	3,86	,881
الاداري الابداع	50	1	5	4,00	,881
الاداري الابداع	50	1	5	3,96	1,049
الاداري الابداع	50	1	5	3,54	,952
الاداري الابداع	50	1	5	3,86	,990
الاداري الابداع	50	1	5	3,74	1,006
الاداري الابداع	50	1	5	3,90	1,093
الاداري الابداع	50	1	5	3,66	,982
الاداري الابداع	50	1	5	3,32	1,096
الاداري الابداع	50	1	5	3,26	1,175
الاداري الابداع	50	1	5	3,30	1,074
الاداري الابداع	50	1	5	3,50	,909
الاداري الابداع	50	1	5	3,52	,974
الاداري الابداع	50	1	5	3,46	1,297
Valid N (listwise)	50				

### نتيجة الفرضية العامة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.854 <sup>a</sup>	.729	.711	5.92559

a. Valeurs prédites : (constantes), للقيادة, العلائقية, الاخلاقيات,

للقيادة, الادارية, الاخلاقيات, للقيادة, الشخصية, الاخلاقيات

### نتيجة الفرضية 1

#### Corrélations

	الشخصية, الاخلاقيات للقيادة	الابداع
Corrélacion de Pearson	1	.764**
Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50
Corrélacion de Pearson	.764**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	50	50

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



نتيجة الفرضية 2

Corrélations

		الإبداع	الإدارية الأخلاقيات للقيادة
الإبداع	Corrélation de Pearson	.817**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	.817**
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتيجة الفرضية 3

Corrélations

		الإبداع	العلائقية الأخلاقيات للقيادة
الإبداع	Corrélation de Pearson	.789**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفهرس

I.....	الملخص
II.....	الإهداء
III.....	الشكر والعرفان
IV.....	قائمة المحتويات
V.....	فهرس الجداول
VI.....	فهرس والأشكال والملاحق
VII.....	التصریح
أ.....	المقدمة
	<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول القيادة الأخلاقية والابداع الإداري</b>
06.....	تمهید
07.....	المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
07.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية
07.....	أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية
09.....	ثانياً: خصائص القيادة الأخلاقية
11.....	المطلب الثاني: أهمية ومكونات القيادة الأخلاقية
11.....	أولاً: أهمية القيادة الأخلاقية
13.....	ثانياً: مكونات القيادة الأخلاقية
15.....	المطلب الثالث: أبعاد ومجالات القيادة الأخلاقية
15.....	أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية
17.....	ثانياً: مجالات القيادة الأخلاقية
18.....	المبحث الثاني: الابداع الاداري
18.....	المطلب الأول: ماهية الابداع الاداري
18.....	أولاً: مفهوم الابداع الاداري
20.....	ثانياً: خصائص الابداع الاداري
20.....	ثالثاً: أنواع الابداع الاداري

21.....	رابعاً: مستويات الابداع الاداري.....
24.....	المطلب الثاني: مراحل واستراتيجيات الابداع الاداري.....
24.....	أولاً: مراحل تسيير الابداع الاداري.....
25.....	ثانياً: استراتيجيات الابداع الاداري.....
26.....	المطلب الثالث: معوقات وسمات الابداع الاداري.....
26.....	أولاً: معوقات الابداع الاداري.....
27.....	ثانياً: أهم السمات التي تميز الاداريون المبدعون.....
27.....	المبحث الثالث: القيادة الابداعية.....
28.....	المطلب الأول: تعريف القيادة الابداعية.....
28.....	المطلب الثاني: أهمية القيادة الابداعية.....
29.....	المطلب الثالث: الممارسات القيادية المشجعة على الابداع الاداري.....
31.....	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوقرة بولعراس - بكارية - تمهيد.....
32.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
33.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.....
33.....	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.....
37.....	المطلب الثالث: هيكل المؤسسة.....
39.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
39.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
39.....	المطلب الثاني: حدود ومصادر الدراسة.....
39.....	أولاً: حدود الدراسة.....
39.....	ثانياً: مصادر الدراسة.....
40.....	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
40.....	أولاً: مجتمع الدراسة.....
41.....	ثانياً: عينة الدراسة.....

41.....	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.....
41.....	المطلب الأول: كيفية اعداد الاستبيان.....
41.....	أولاً: إعداد الاستبيان.....
42.....	أ.صدق الاستبيان.....
42.....	ب.ثبات الاستبيان.....
43.....	ثانياً: أقسام الاستبيان.....
45.....	المطلب الثاني: البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان.....
46.....	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
44.....	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات.....
52.....	ثانياً: مناقشة وتفسير الفرضيات.....
57.....	خلاصة الفصل الثاني.....
58.....	الخاتمة.....
61.....	قائمة المصادر والمراجع.....
66.....	قائمة الملاحق.....
75.....	الفهرس.....