

## أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية

- دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة -

**The impact of the ethical leadership on the development of the creativity of human resources**

- a field study of the institution of Omar Ben Omar canned food in Guelma -

راضية يوسف<sup>1\*</sup>، أمال يوب<sup>2</sup><sup>2,1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)

مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال: ECOFIMA

تاريخ الاستلام : 2018/11/26 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/04/12 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/15

**ملخص :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بالقيادة الأخلاقية ويضم (20) فقرة، أما المحور الثاني فيتعلق بالإبداع ويضم (11) فقرة. تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (70) مبحوثا من مجتمع الدراسة الذي يضم (321) مفردة، استرد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتحليل باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع ؛ مستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفع أيضا ؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيرا مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدئي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

**الكلمات المفتاح:** قيادة أخلاقية ؛ مبادئ القيادة الأخلاقية ؛ إبداع ؛ مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of ethical leadership on human resource innovation development of Omar Ben Omar canned food institution in Guelma. The analytical descriptive approach has been adopted, and a questionnaire consisting of (31) paragraphs distributed on two axes has been developed, the first concerns ethical leadership comprising (20) paragraphs, and the second is about creativity which include (11) paragraphs. The study tool was distributed in a simple random manner to a sample that included (70) research from the study community consisting of (321) singles, (55) valid statistical analysis questionnaires have been retrieved. Through data processing using the Social Science Statistical Package and Analysis Program using mean computational and standard deviation, multi-linear regression analysis, test (t) and single contrast analysis, the results showed that the level of ethical leadership adoption at Omar Ben Omar canned food institution was high; the level of human resource innovation was also high; There is a statistically significant effect at an indicative level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of ethical leadership in developing human resource creativity and the primary effect of the principle of justice is followed by respect and finally, the principle of service, while there is no moral effect on the principles of honesty and trust, and building society.

**Keywords:** Ethical Leadership ; Principles of Ethical Leadership ; Creativity ; Institution of Omar Ben Omar Canned Food in Guelma.

## الإطار العام للدراسة:

### تمهيد :

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجاً جديداً للإدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي، وتتطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية مجموعة مبادئ مصممة لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقي مبني على العدالة والاحترام والصدق والأمانة والإيثار والخدمة وغيرها. لذلك تعتبر الأخلاق الأداة الرئيسة لتوثيق الصلة بين القائد والعاملين، إذ أن التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية أمام الأتباع وأثناء ممارساتهم اليومية تجعلهم أكثر احتراماً من طرفهم ومصدر ثقة لهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم وقدرتهم الإبداعية.

وفي ظل التحديات التي تفرضها البيئة الراهنة على المنظمات باختلاف أشكالها؛ يعد الإبداع الأداة الوحيدة القادرة على الحفاظ على بقاء ونمو المنظمة وتطورها، لأن درجة التعقيد التي تشهدها البيئة الحالية من منافسة شديدة وتكنولوجيا عالية تفرض على المنظمة هجرة التقليد وتبني الإبداع والتجديد المستمر للتكيف مع تلك التحديات. فحاجة المنظمة إلى الإبداع حاجة ملحة وهذا ما أكده عديد الباحثين وعلى رأسهم "بيتر دراكر"، وقدرة المنظمات على التغلب على تلك التحديات تتوقف بقدر كبير على قدرة قيادتها على حسن تسيير واستخدام أهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري، لذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم هو مدى قدرة قيادتها على تنمية القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية. وعليه؛ فإن للقيادة دور هام في تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد والعلاقة بينهما هي علاقة مباشرة وآثارها واضحة وملموسة.

### 1- إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة تم طرح السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؟

### 2- فرضيات الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمبادئ القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام قيادة المؤسسة المبحوثة بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

3- أهمية الدراسة: موضوع القيادة الأخلاقية من المواضيع النادرة والبارزة والتي تحتاج المزيد من الدراسة والبحث، ولم يحظى هذا المفهوم بالاهتمام إلا في السنوات القليلة الماضية، وأردنا في هذه الورقة الكشف عن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسساتنا الوطنية نظراً لأهمية الموضوع علمياً وعملياً ونظراً لشح وافقار المكتبات الوطنية والعربية بالدراسات والأبحاث حول الموضوع، خاصة وأن هذه الدراسة تعتبر - على حد علم الباحثين - الأولى محلياً وعربياً التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (القيادة الأخلاقية والإبداع) كما تعتبر الدراسة فرصة للقادة لمراجعة معتقداتهم وإدراك أهمية القيم والأخلاق التي يوظفونها في أعمالهم وأثر ذلك على أداء مؤسساتهم وتميزها في الحاضر والمستقبل.

### 4- أهداف الدراسة: انسجاماً مع أسئلة الدراسة تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على واقع تطبيق مبادئ الأخلاقية ومستوى الإبداع بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؛
- الكشف عن مدى تأثير مبادئ القيادة الأخلاقية على تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؛

- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها حث قادة المؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية أثناء تأدية أدوارهم الوظيفية باعتبارها أداة هامة لتعزيز السلوكات الإيجابية في المجتمع الوظيفي كما أنها وسيلة تتيح للعاملين فرصة توظيف مهاراتهم الإبداعية في العمل.

**5- الدراسات السابقة:** اطلعت الباحثتان على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن هذه الدراسات:

**1-5- دراسة (يوسفي ويوب، 2018):** هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع بوحدة أغذية الأنعام UAB بقالمة. تم توزيع استبيان على جميع العاملين بالوحدة والبالغ عددهم (67) مبحوثاً. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية جاء مرتفعاً؛ المبدأ الشائع هو مبدأ التفويض؛ وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع بالمؤسسة المدروسة.

**2-5- دراسة (الطائي وآخرون، 2017):** هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري، استهدفت الدراسة توزيع استبيان على عينة تكونت من (70) موظفاً في دوائر محافظة النجف الأشرف. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري، بالإضافة إلى تأثيرها في تحقيق النزاهة التنظيمية، كما أن متغير النزاهة التنظيمية له تأثير في الفساد الإداري، أي أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الفساد الإداري من خلال النزاهة التنظيمية.

**3-5- دراسة (Kooskora, 2010):** هدفت من خلالها إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين، وفي محاولة لاستكشاف أثر السلوك القيادي الأخلاقي على رضا الموظفين المعبر عنه في أبعاد مثل ثقة الموظف والولاء تجاه التنظيم والقادة، الالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين والتمكين والمشاركة في صنع القرار... أجريت الدراسة على (175) موظفاً في الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية بأستونيا. أشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الأخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين. إلا أن العلاقة بين مكونات القيادة الأخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت أضعف قليلاً بين الذكور أكثر منه بين الإناث.

**4-5- دراسة (الغالي ومحمد، 2010):** هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، أجريت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه المؤسسات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120) عاملاً. وكان من نتائج الدراسة أن: جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة؛ مستوى تبني الإبداع والقدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع؛ فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهما من مفاهيم، تبين أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والعينة المدروسة، واختلفت أيضاً من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ومن حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هكذا دراسات، واتفقت مع دراسة (الطائي وآخرون، 2017؛ Kooskora, 2010) في دور القيادة الأخلاقية في التأثير في المتغيرات التنظيمية الأخرى (النزاهة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (يوسفي ويوب، 2018؛ الغالي ومحمد، 2010) في أن متغير الإبداع يتأثر بنمط القيادة الممارس في المؤسسة.

## I. الإطار النظري للدراسة:

### 1- القيادة الأخلاقية :

تمثل الأخلاق محور القيادة، والقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فللقادة بعد أخلاقي وتتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية (راضي وحسن، 2011، ص110). كما يؤدي القادة الأخلاقيون دورا رئيسيا في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال تواصلهم المستمر مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم (Eranil & Özbilen, 2017, p100)، وقبل تعريف القيادة الأخلاقية، يجب أولا التعرف على طرفي المفهوم: القيادة والأخلاق، فالقيادة واحدة من أكثر الحقول البحثية في مجال الدراسات التنظيمية إلا أنها الأقل فهما، وقد ركز عدد من الباحثين على خصائص القادة بدراسة العلاقة بين سلوك القيادة والمؤشرات المختلفة لفعالية القيادة (Zopiatis & Constanti, 2010, p302)، والقيادة "عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكا" (Sharma & Jain, 2013, p310)، وهي "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة" (كنعان، 2006، ص97). أما الأخلاق هي "كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة" (الطراونة، 2012، ص30)، وتعني الأخلاق "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد" (Rue & Byars, 1977, p471). أما القيادة الأخلاقية فهي "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016، ص85)، وهي "السلوك المناسب معياريا من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، التعزيز وصنع القرار" (Brown & Mitchell, 2010, p585).

مما سبق؛ يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يُعدّ الإطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المنظمة والذي يعتبره العاملون صحيحا طبيعيا شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه اليومي.

وقد اقترح الباحث (Enderle) هدفين أساسيين للقيادة الأخلاقية هما: الأول هو الإشارة بوضوح للبعد الأخلاقي في كل قرار إداري، والثاني هو تشكيل وتبرير المبادئ الأخلاقية التي هي مساعدة أساسية للقيادة المسؤولة والتي لا يمكن أن تحل محل المسؤولية الشخصية في صنع القرار (Mihelič, Lipičnik & Tekavčič, 2010, p33). ومن نتائج القيادة الأخلاقية هو تأثيرها على الأداء وبذلك تضمن المؤسسة قدرا من التوازن في مجال أعمالها خاصة ما يتعلق بنتائج العاملين، إذ يؤثر ذلك على زيادة الإنتاجية، الاستقرار، السلوك الأخلاقي وتحقيق الرضا الوظيفي (Kerns, 2005, p28) وأن أهم ما يميّز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة أنه (السّاقف وأبو سن، 2015، ص82): ذو رؤية أخلاقية؛ يمتلك حس أخلاقي يتعامله اليومي مع المهام وتطبيقه للممارسات الأخلاقية الإنسانية مع الأفراد؛ يمتلك قيم أخلاقية ولها بعدين أساسيين: 1. كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. 2. كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها؛ كما يتصف بالعلاقة الأخلاقية المتميزة مع جميع الأطراف في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة. هذه الخصائص تمكن القائد الأخلاقي من أن يكون مثالا للآخرين ويتحمل أي إغراءات قد تعترض طريقه (Freeman & Stewart, 2006, p2).

تمثل القيادة الأخلاقية عملية تأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي وأن المبادئ العملية للقيادة الأخلاقية تشمل المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها إلى أرسطو (322-384 ق.م) وهي احترام

الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة، الصدق وبناء المجتمع (الطائي وآخرون، 2017، ص279). وفيما يلي شرح لهذه المبادئ الخمس (يوب ويوسفي، 2017، ص ص 186 - 187):

- **احترام الآخرين:** مبدأ إداري هام له دور كبير في عطاء الأفراد وإخلاصهم لقيادتهم وهو قيمة انسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك السوي، وقد أعطاه الإسلام مكانة هامة، ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. والمقصود هنا أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام ولديهم أهدافهم الشخصية وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو لغايات شخصية.

- **خدمة الآخرين:** مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار (هو السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة)، والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الآخرين على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضع الصدارة، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب والتمكين والعمل الجماعي، والفكرة الأساسية التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين.

- **الصدق والأمانة:** أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل والمسؤول، وإتقان العمل تعود منفعته على الجميع. لذلك يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقا مع نفسه والآخرين، ويمكن أن نستوعب ذلك بوضوح حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة، وهذه الأخيرة تقود إلى انعدام الثقة، فعندما لا يكون القائد صادقا فإن الآخرين لا يرونه جديرا بالاعتمادية والموثوقية ويقل احترامهم له وبذلك يقل تأثيره عليهم.

- **العدالة:** قال تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (القرآن الكريم، النساء 58). فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف ودون تمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم، وهي من الأسس الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة لأنها تساعد على خلق بيئة عمل نفسية ملائمة، لذلك من واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محور اتخاذ قراراته.

- **بناء المجتمع مع الآخرين:** يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون. فهم يعملون معاً بشكل جيد ضمن فرق؛ يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة؛ يعملون على تأسيس علاقات عمل إيجابية؛ يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي... وغيرها.

## 2- تنمية إبداع الموارد البشرية :

نال مفهوم الإبداع اهتمام العديد من الباحثين وأصبح متداولاً لدى الجميع سواء أهل الاختصاص أو غيرهم، إلا أن استخدامه هو استخدام سطحي، حيث أن معظم الذين يتداولون هذه الكلمة لا يعرفون مضمونها ولا يملكون تفسيراً لمعناها. إذ لا يزال دائماً موضوع البحث والمناقشات العلمية (Saulais, 2013, p83)، وقد عرف الإبداع بأنه "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوق لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة" (خير الله، 2009، ص7). وعرف أيضاً بأنه "نتائج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع" (خصاونة، 2011، ص186). وبذلك فالإبداع ينطوي على بعض السمات الشخصية وطبيعة الدافع (Patillon, 2014, p58).

والشخصية المبدعة تختلف عن باقي الأفراد في المنظمة كونها تتميز بعدة خصائص منها (حامد، 2010، ص138): الذكاء؛ الثقة بالنفس؛ لديه درجة من التأهيل والثقافة؛ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛ القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على عاتقها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛ لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم؛ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية؛ غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات

الذات؛ الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل ؛ يفضل العمل بعيدا عن القوانين والأنظمة ؛ يميل الشخص المبدع كذلك إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

ولتنمية إبداع المورد البشري داخل المنظمة؛ لابد من توافر مجموعة مبادئ أساسي هي (حامد، 2010، ص ص 142 - 143):

- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت إلى احتمالات النجاح فيها موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب إعطاء الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم ؛

- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية ؛

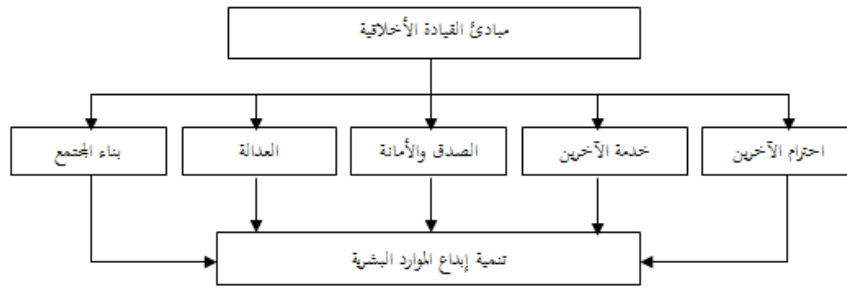
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا تم تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح ؛  
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضا، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف العامة.

## II. الجانب التطبيقي للدراسة :

### 1- الطريقة والأدوات:

1-1- أنموذج الدراسة: تم بناء الأنموذج المبين في الشكل رقم (01) والذي يوضح أهم متغيرات الدراسة:

شكل رقم (01): متغيرات الدراسة - أنموذج البحث الافتراضي -



المصدر: من إعداد الباحثين

1-2- **حدود الدراسة:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن أثر ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية على تنمية إبداع الموارد البشرية. أما الحدود المكانية: فقد أجريت الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة. الحدود الزمنية: شهر جويلية + أوت 2018. بينما تمثلت الحدود البشرية في جميع العاملين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وعددهم (321) عاملا بالوحدة العامة بولاية قلمة.

1-3- **منهج الدراسة:** فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة؛ تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي، وذلك بالرجوع إلى أهم ما جاد به الأدب النظري حول موضوع

القيادة الأخلاقية والإبداع، وفي الجانب التطبيقي أيضاً؛ سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثة، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات والتي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

**4-1- مجتمع وعينة الدراسة:** تضم مؤسسة عمر بن عمر (832) عاملاً وموظفاً يتوزعون على 8 وحدات عبر التراب الوطني. أما مجتمع الدراسة فشمّل جميع العاملين بالوحدة العامة للمصبرات الغذائية الواقعة بمنطقة "بوعاتي محمود" بولاية قالمة وعددهم (321) عاملاً، واستهدفت العينة (70) مجوثة تم توزيع استبيانات عليها، استرجع منها (55) استبياناً وكانت كلها صالحة للدراسة بنسبة استرداد بلغت بالتقريب 78%.

**5-1- أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبيان والذي تم تطويره وبناءه بالاعتماد على دراستي (يوسف يوب، 2018؛ يوب ويوسف، 2017)، صممت الأداة لقياس علاقة المتغير المستقل (مبادئ القيادة الأخلاقية) بالمتغير التابع (تنمية الإبداع). تضمنت (31) عبارة تم توجيهها إلى العاملين بالمؤسسة المبحوثة، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء: يتعلق الجزء الأول بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة) والجزء الثاني يتعلق بمبادئ القيادة الأخلاقية ويضم (20) عبارة موزعة على خمسة مبادئ (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) بمعدل أربع عبارات لكل مبدأ، أما الجزء الثالث فيتعلق بتنمية الإبداع ويضم (11) عبارة. صُممت الأداة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً، كما هو موضح في الجدول (1).

**6-1- صدق أداة الدراسة:** يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلاً ما وضعت لقياسه، إذا أنّ صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله. أ- **صدق الاتساق الداخلي:** يوضح درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما هو مبين في الجدولين (2) و(3).

حيث توضح نتائج الجدولين أنّ جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لفقرات محور القيادة الأخلاقية وتنمية الإبداع موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وتراوحت درجاتها ما بين متوسطة وقوية جداً وهو ما يبين أنّ جميع العبارات تخدم المجالات التابعة لها.

**ب- الصدق البنائي:** أحد مقاييس صدق الأداة ويقاس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويوضح مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة. يوضح الجدول (4) أنّ جميع مجالات أداة الدراسة تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.659 و 0.973) أي بين وهي معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد أنّ جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

**7-1- ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدمت الباحثتان معادلة "كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha" والنتائج موضحة في الجدول (5). حيث يتبين أنّ قيم معاملات الثبات لمحوار أداة الدراسة مرتفع، وقد تراوحت بين (0.934-0.937)، حيث بلغ معامل الثبات لمحور مبادئ القيادة الأخلاقية (0.934)، وبلغ معامل الثبات لمحور تنمية الإبداع (0.937)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.962)، وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

**8-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ إجابات أفراد العينة، تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 24 (SPSS V24). وتمت معالجة البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛ معامل كرونباخ ألفا لإظهار ثبات أداة الدراسة؛ معامل الارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي ومعرفة مدى قدرة أبعاد الأداة على تحقيق أهداف

الدراسة؛ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع القيادة الأخلاقية ومستوى الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة؛ اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لغرض اختبار دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع؛ واختبار T-Test للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة.

## 2- وصف عينة الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية:

أشارت النتائج أن فئة الذكور هي السائدة في المؤسسة المبحوثة بنسبة 69.1 %، أما بالنسبة لمتغير العمر؛ فشكّلت الفئة العمرية بين 26 و35 سنة العدد الأكبر في العينة المدروسة أي ما نسبته 60 %، تليها الفئة التي أعمارها بين 36 و45 سنة بنسبة 23.6 % وجاءت فئة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة في المرتبة الثالثة بنسبته 10.9 %، في حين كانت الفئة التي تزيد أعمارها عن 45 سنة لا تمثل سوى 5.5 % بتكرار (03) مبحوثين فقط. وكان العدد الأكبر من المبحوثين لهم مستوى جامعي وهو السائد بنسبة 74.5 %، يليه الذين لهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 16.4 %، بينما سجلت النتائج (03) مبحوثين لهم شهادة ماجستير ومبحوثين فقط لهم شهادة دكتوراه. كما تبين أن ما نسبته 54.5 % لهم خبرة في المؤسسة تتراوح ما بين 6 و15 سنة، تليها نسبة 40 % للفئة التي لا تتجاوز خبرتها 5 سنوات، ثم الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 16 و25 سنة بنسبة 5.5 % بتكرار (03) مبحوثين، بينما لم تسجل الفئة التي تزيد خبرتها عن 25 سنة أي مبحوث.

## III. عرض النتائج ومناقشتها:

### 1- التحليل الوصفي لنتائج الدراسة وتفسيرها:

1-1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما مستوى التزام قيادة مؤسسة بن عمر للمصبرات الغذائية بقائمة مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة تصورات العاملين حول مدى توافر مبادئ القيادة الأخلاقية - الجدول (6) - وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كميّار للتحكيم على النحو التالي: من 1 إلى 2.33: درجة منخفضة؛ من 2.34 إلى 3.67: درجة متوسطة؛ من 3.68 إلى 5: درجة مرتفعة.

حيث يتضح من الجدول (6) أنه لا يوجد تباين كبير في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.65-3.97) وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء مبدأ "الصدق والأمانة" الذي جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مبدأ "احترام الآخرين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، يليه مبدأ "بناء المجتمع" بمتوسط حسابي (3.85)، وفي المرتبة الثالثة مبدأ "العدالة" وبلغ متوسطه الحسابي (3.81)، ثم مبدأ "خدمة الآخرين" بمتوسط حسابي (3.75) وأخيراً مبدأ "الصدق والأمانة" وبلغ متوسطه الحسابي (3.65)، كما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية ككل (3.81) وبدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة أنها تعطي انطبعا إيجابيا حول سلوك القيادة المتبع في المؤسسة، وهذا أمر يبنى بأنها قيادة مبنية على مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية وتقوم بالدرجة الأولى على احترام الآخرين من خلال توسيع فرص التعبير عن الرأي للعاملين واحترامهم كرامتهم باعتبارهم أعضاء داخل المؤسسة والأكثر من ذلك هو تفويضهم قدرا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات وفق مسؤولية كل موظف وبما يضمن إنجاز عمله بمستوى عالي من الجودة. كما أنها قيادة تسعى لبناء مجتمع وظيفي داخل المؤسسة أساسه العمل بروح الفريق وقائم على خلق علاقات إيجابية بين الموظفين، كما تتحلى قيادة هذه المؤسسة بفضيلة العدالة والإنصاف ومن مظاهر ذلك هو الابتعاد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين بالإضافة إلى تكافؤ الفرص التدريبية والبعثات التكوينية بالخارج، ولا يُستثنى من هذا كله صفة أصيلة وضرورية في كل تنظيم كان هي "الصدق والأمانة" هذه الصفة بفقدها يفقد التنظيم توازنه وتتلاشى أسسه، ويمكن أن نلمس



مظاهر هذا البعد من خلال تحلي قيادة المؤسسة محل الدراسة بقيم وفضائل سلوكية كالصدق أثناء تعامله مع الموظفين، أمين لحقوقهم، يفي بوعوده لهم ويحافظ على خصوصياتهم.

**1-2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** ينص السؤال الثاني على: "هل يرقى مستوى الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة بمؤسسة عمر بن للمصبرات الغذائية بقائمة إلى مستويات مرتفعة؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لديهم وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (07).

حيث تشير النتائج أن تصورات أفراد العينة حول مستوى الإبداع بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية جاء مرتفعاً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور ما بين (3.63-4.23) أي بين متوسطة ومرتفعة، لكنها ليست متباينة بشكل ملحوظ، حيث جاءت العبارة التي تنص على أن القائد يشجع على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن قيادة المؤسسة محل الدراسة تسعى لدعم نمو الإبداع والابتكار في أساليب العمل، ومن مظاهر ذلك هو تشجيع تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل مشاكل العمل بالإضافة إلى مساندة تلك الأفكار مادياً ومعنوياً؛ تشجيع العمل بروح الفريق الواحد؛ كما أن قيادة هذه المؤسسة لا تأخذ موافقاً من المحاولات والمبادرات الفاشلة بل تمنح فرص أكثر لاكتشاف أسباب الفشل؛ كما تحت العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم؛ تقديم حوافز مادية ومعنوية وإشراك العاملين في دورات تدريبية لزيادة معارفهم ... وغيرها. ويمكن أن نلمس مظاهر الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقائمة بشكل واضح في قيام المؤسسة بخلق منتجات جديدة إذ لم تعد منتجاتها تقتصر على منتج الطماطم الصناعية بل تعدى ذلك إلى التوابل وطماطم البييترا وصلصة الطماطم ...، وذلك من خلال إنشاء وحدات فرعية متخصصة لدعم الإنتاج الوطني، ولضمان الجودة والنوعية واستمرارية المنتج عمدت المؤسسة إلى سياسة جديدة تجسد من خلالها مفهوم الإبداع وهي إنشاء مشثلة لدعم الفلاحين بجميع الوسائل المادية والعملية والعلمية والتي تسمح بزيادة منتج الطماطم كما ونوعاً، أي أن منتجها يعود إليها وبمستوى عالي من الجودة.

## 2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

**1-2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمبادئ القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة". لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (المعيارى) Multiple Regression Standard باستخدام طريقة Enter لإيجاد معادلة خط الانحدار واختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الإبداع) والجدول (8) يوضح ذلك.

حيث يتبين من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط (R) والذي بلغت قيمته (0.880) أو 88% وهو يمثل قوة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.775) فإن ما مقداره 77.5% من إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة يعود لأسلوب القيادة الأخلاقية منجسدة في المبادئ الخمس السابقة، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 77.5% من التباين في إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية 22.5% فتعزى لعوامل أخرى أو تعزى للخطأ.

كما يظهر الجدول (9) تحليل التباين لخط الانحدار، ويبين معنوية النموذج وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت (33.756) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) من أجل درجات حرية (df=5,49) مما يشير إلى أن الانحدار معنوي ولا يساوي صفر، وهو ما يدل بدوره أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي في

المتغير التابع. بعبارة أخرى؛ يشير الجدول (9) إلى أن النموذج يتمتع بمستوى معنوية مما يتيح للدراسة بجدوى متابعة التحقق من تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما هو في الجدول (10).

حيث يوضح الجدول (10) أنه من بين المتغيرات المستقلة الخمس (مبادئ القيادة الأخلاقية) كان متغير "احترام الآخرين" هو العنصر الوحيد الذي كان له تأثير إيجابي في المتغير التابع (تنمية الإبداع) حيث بلغت القيمة الاحتمالية له (Sig=0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بينما باقي المتغيرات المستقلة (خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) ليس لها أثر لأن القيم الاحتمالية لها أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن صياغة نموذج خط الانحدار (معادلة خط الانحدار) على النحو التالي:

$$\mu Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

وبما أنه يوجد متغير مستقل وحيد يؤثر في المتغير التابع Y وهو  $x_1$  (مبدأ احترام الآخرين) فتصبح المعادلة:

$$Y = a + b_1x_1$$

حيث:

a: ثابت، ويمثل مقطع خط الانحدار ويساوي القيمة (-0.156).

$b_1$ : معامل انحدار  $x_1$  وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل المؤثر وهو (احترام الآخرين) ويساوي القيمة (0.252). فتصبح المعادلة:

$$\mu Y = -0.156 + 0.252x_1$$

- ولصياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة الانحدار ارتأت الباحثتان اتباع الطريقة التدريجية لمتابعة تدرج دخول المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار وفحص أي من تلك المتغيرات المستقلة (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع) أكثر تنبؤًا بالمتغير التابع (تنمية الإبداع)، وعليه؛ فقد تم إعادة التحليل الإحصائي بالاعتماد على اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي باستخدام طريقة Stepwise (Stepwise Multiple Regression). إن اتباع طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة Stepwise ما هي إلا خطوة لبناء نموذج يمثل التوليفات ذات التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع أكثر منه لمعالجة العلاقات الخطية المتداخلة لأن اتباع تلك الطريقة يضمن بالأصل حذف المتغيرات التي تسبب مشكلة العلاقة الخطية المتداخلة، ومنه فإنه يمكن القول على أن افتراض عدم وجود مشكلة العلاقات الخطية المتداخلة أيضا محقق (هزي، 2015: 144). ويوضح الجدول (11) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة خط الانحدار.

وتشير نتائج الجدول إلى وجود ثلاث نماذج لمعادلة خط الانحدار، ويظهر من خلال النموذج (1) من الجدول أن متغير "العدالة" كان أول متغير مستقل يدخل معادلة الانحدار الخطي المتعدد، إذ يفسر متغير "العدالة" وبمعنوية ما مقداره (70.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع). بينما يظهر النموذج (2) من الجدول ذاته ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى القيمة (0.737) أي ما مقداره (73.7%) بسبب دخول متغير ثانٍ في معادلة الانحدار هو متغير "خدمة الآخرين"، بمعنى آخر؛ أن المتغير المستقل الثاني "خدمة الآخرين" يفسر وبمعنوية ما مقداره (73.7%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع) ولكن هذا مع ثبات المتغير المستقل الأول "العدالة" أي أن التفسير عائد للمتغيرين معاً. في حين يظهر النموذج (3) دخول متغير مستقل ثالث في معادلة خط الانحدار هو متغير "احترام الآخرين" وقد رافق ذلك ارتفاع قيمة معامل التحديد إلى (0.776) أي أن المتغير المستقل "احترام الآخرين" يفسر وبمعنوية ما مقداره (77.6%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع) وهذا مع ثبات المتغيرين المستقلين الأول والثاني (العدالة وخدمة الآخرين) أي أن التفسير يعود للمتغيرات المستقلة الثلاث (العدالة، خدمة الآخرين واحترام الآخرين). أي أن أكثر من (76%) من إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة يعود إلى المتغيرات المستقلة (العدالة، الخدمة والاحترام) علماً أن الفضل الأكبر يعود لمتغير العدالة لأنه ولوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (84%) مع المتغير التابع ويفسر لوحده ما مقداره (70%) من التباين الحقيقي في المتغير التابع (الإبداع).

إن الزيادة في معامل التحديد المعدل (والتي جاءت نتيجة لإضافة متغيري خدمة الآخرين واحترام الآخرين) هي زيادة معنوية حيث انعكس الأمر على نتائج الجدول رقم (12) والذي يظهر أن النموذج رقم (3) يشير إلى جدوى متابعة دراسة معاملات الانحدار الجزئية لكل من المتغيرات المستقلة (العدالة، خدمة الآخرين واحترام الآخرين) لتبيان أثر كل منها في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) لذلك النموذج (55.623) مع درجات حرية (df= 3, 51) والقيمة الاحتمالية (P-Value) تساوي القيمة (SIG= 0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وبالتالي فإنه باستخدام طريقة Stepwise في تحليل الانحدار المتعدد قد أدى إلى خروج (استبعاد) متغيرين مستقلين من معادلة الانحدار هما: مبدأ الصدق والأمانة ومبدأ بناء المجتمع والتي لم يكن لها تأثير معنوي في المتغير التابع (تنمية الإبداع) مع الاحتفاظ بثلاث متغيرات مستقلة والتي ساهمت في بناء معادلة الانحدار هي: مبدأ العدالة، مبدأ خدمة الآخرين ومبدأ احترام الآخرين.

أما بخصوص الجدول رقم (13) فما يُلاحظ هو التأثير المعنوي والإيجابي لكل من المتغيرات المستقلة (العدالة، خدمة الآخرين واحترام الآخرين)، وبلغ مقدار تأثير هذه المتغيرات في المتغير التابع (تنمية الإبداع) على التوالي (42.7%، 30.6%، 26.3%) حيث كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) لهذه المتغيرات (0.000 و 0.005 و 0.015) على التعاقب وكلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويمكن ترجمة هذه النتائج كما يلي: كلما ازدادت درجة اعتماد "مبدأ العدالة" بالمؤسسة المبحوثة بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع المورد البشري بنسبة (42.7%) وكلما ازدادت درجة اعتماد "مبدأ خدمة الآخرين" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع المورد البشري بنسبة (30.6%) وكلما ازدادت درجة اعتماد "مبدأ احترام الآخرين" بوحدة واحدة كلما ازداد إبداع الموارد البشرية بنسبة (26.3%). وهذه النتائج موضحة في الجدول (13).

من خلال هذه النتائج؛ ولتمثيل العلاقات السابقة؛ فإنه يمكن صياغة النموذج الرياضي النهائي لمعادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\mu Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

وبما أنه تم استبعاد متغيرين مستقلين هما (مبدأ الصدق والأمانة ومبدأ بناء المجتمع) من النموذج لعدم وجود أثر معنوي لهما أو لارتباطهما القوي مع باقي المتغيرات المستقلة فإنه يوجد ثلاث متغيرات مستقلة تؤثر وبشكل معنوي وإيجابي في المتغير التابع  $Y$  والذي يمثل تنمية الإبداع وتتمثل هذه المتغيرات المستقلة في ( $X_4$  ويمثل مبدأ العدالة،  $X_2$  ويمثل مبدأ خدمة الآخرين،  $X_1$  ويمثل مبدأ احترام الآخرين) فتصبح المعادلة:

$$\mu Y = a + b_4 X_4 + b_2 X_2 + b_1 X_1$$

حيث يمثل:

a: ثابت، ويمثل مقطع خط الانحدار ويساوي القيمة (-0.017).

b<sub>4</sub>: معامل انحدار  $X_4$  وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "العدالة" ويساوي القيمة (0.427).

b<sub>2</sub>: معامل انحدار  $X_2$  وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "خدمة الآخرين" ويساوي القيمة (0.306).

b<sub>1</sub>: معامل انحدار  $X_1$  وهو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل "احترام الآخرين" ويساوي القيمة (0.263).

ومنه تصبح المعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي التالي:

$$Y = -0.017 + 0.427X_4 + 0.306X_2 + 0.263X_1$$

في ضوء معادلة الانحدار السابقة يلاحظ أن قيمة (a) قد بلغت (-0.017) وهي قيمة سالبة، أي أنه في حالة كانت جميع قيم المتغيرات المستقلة مساوية للصفر فإن المتغير التابع سيكون سالبا. بمعنى؛ إذا كان ( $X_4 + X_2 + X_1 = 0$ ) فإن ( $Y = -0.017$ ) وهنا تظهر أهمية القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، أي أنه بغياب هذه المبادئ (العدالة، خدمة الآخرين واحترام الآخرين) سيؤثر عكسيا على إبداع الموارد البشرية.

2-2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام قيادة المؤسسة المبحوثة بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)". ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لمعرفة الفروق حسب متغير الجنس لكون المجموعتين ذكور وإناث مستقلتين كما في الجدول (14)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) والنتائج موضحة في الجدول (15).

- الفروق باختلاف متغير "الجنس": تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول مدى امتثال قيادة المؤسسة لمبادئ القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير "الجنس". وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد من تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث) وذلك باستخدام اختبار Levene's Test حيث بلغت القيمة الاحتمالية (SIG) القيمة (0.503) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تحقق شرط اتساق التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث).

وتشير نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم حول مدى التزام قيادة المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الأخلاقية، حيث بلغت (t) القيمة (0.171) وهي ليست ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة لها القيمة (0.864) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغ متوسط الذكور (3.8263) بانحراف معياري (0.79498) في حين بلغ متوسط الإناث (3.7853) بانحراف معياري (0.87442) وهنا يتبين أنه لا يوجد فرق في إدراك أفراد العينة حول التزام قيادة المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تقود إلى القول بأن قيادة المؤسسة تطبق فعلاً مبادئ القيادة الأخلاقية وهو ما نتج عنه درجة من الرضا لكلا الجنسين عن نمط القيادة وكانت آراؤهم واحدة وتجسد ذلك في انعدام الفروق في إجاباتهم.

- الفروق باختلاف متغيرات (العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية): تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام قيادة المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الأخلاقية.

ويتضح من نتائج الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى إجابات أفراد العينة حول مدى التزام قيادة المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والخبرة)، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) بلغت على التوالي: (0.281)، (0.152) و (0.533) وكلها غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهنا يتبين أنه لا يوجد فرق في إدراك أفراد العينة حول مدى التزام قيادة المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الأخلاقية مما اختلفت أعمارهم أو مستواهم العلمي أو حتى خبرتهم المهنية. ويمكن تفسير ذلك بالقول أن قيادة مؤسسة - عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - تتبنى فعلاً مفهوم القيادة الأخلاقية متجسدة في خمس مبادئ أساسية هي: احترام الآخرين؛ بناء المجتمع مع الآخرين (المجتمع الوظيفي)؛ العدالة؛ خدمة الآخرين والصدق والأمانة.

IV. الخلاصة: كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن واقع تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وأثرها في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة، وبعد تحليل المعطيات تم التوصل إلى عدة نتائج منها:

- مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول مبادئ القيادة الأخلاقية مجتمعة القيمة (3.81)، ويعزى ذلك إلى أن قيادة المؤسسة تتبنى مبادئ القيادة الأخلاقية التي هي أصلاً مستقاة من الشريعة الإسلامية وهي قيم ومعايير أخلاقية واضحة أساسها العدالة، الصدق والأمانة، احترام الغير، والسعي بقدر أكبر لخدمة الصالح العام؛

- أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة جاء مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى مكانة الريادة التي تحظى بها مؤسسة عمر بن عمر، حيث يمكن أن نلمس مظاهر الإبداع في المؤسسة بشكل واضح في قيامها بتحسين وخلق منتجات جديدة، إذ لم تعد منتجاتها تقتصر على منتج الطماطم الصناعية بل تعدى ذلك إلى التوابل بمختلف أنواعها وطماطم البييتزا وصلصة الطماطم والهريسة...، وذلك من خلال إنشاء وحدات فرعية متخصصة لدعم الإنتاج والاقتصاد الوطني، ولضمان الجودة والتنوع واستمرارية المنتج عمدت المؤسسة إلى سياسة جديدة تجسد من خلالها مفهوم الإبداع وهي إنشاء مشنلة لدعم الفلاحين بجميع الوسائل المادية والعملية والعلمية والتي تسمح بزيادة منتج الطماطم كما ونوعا، أي أن منتجها يعود إليها وبمستوى عالي من الجودة ؛

- باستخدام معادلة الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمبادئ القيادة الأخلاقية (مجتمعة) في تنمية إبداع الموارد البشرية وفسرت ما مقداره (77.5%) من المتغير التابع (الإبداع) وتعود قوة التأثير لمبدأ واحد هو "احترام الآخرين" بينما لا يوجد أثر لباقي المبادئ. أما باستخدام معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة (Stepwise) فقد تم تسجيل أثر معنوي وإيجابي لثلاث مبادئ واستبعاد مبدئين هما (الصدق والأمانة وبناء المجتمع)، وتم ملاحظة تدرج دخول المتغيرات المستقلة (مبادئ القيادة الأخلاقية) في معادلة الانحدار، حيث كان مبدأ "العدالة" أول متغير مستقل يدخل في معادلة الانحدار يليه مبدأ "خدمة الآخرين" ثم مبدأ "احترام الآخرين" وبلغ مقدار تأثير هذه المتغيرات في المتغير التابع على التوالي (42.7%، 30.6%، 26.3%).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة؛ فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توعية المجتمع بأهمية الأخلاق وأخلاقيات العمل؛ وإدراج تخصصات تعليمية تتعلق بأخلاقيات العمل ضمن البرامج التدريبية بالجامعات الوطنية حتى يتم الاستفادة منها لاحقا عند تولي مراكز قيادية؛
- توعية المسؤولين في المؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على تطبيقها لدورها الهام في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؛
- لقد تطرق الباحثون لموضوع القيادة الأخلاقية وتم تطبيقه غالبا على مؤسسات تعليمية وتربوية، لذلك ندعو أهل الاختصاص والباحثين بتقديم دراسات مماثلة للموضوع وتطبيقها على مؤسسات وطنية اقتصادية نظرا لغياب هذا المفهوم وتطبيقاته على أرض الواقع، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية في الجزائر ؛
- الاهتمام أكثر بمبدأ العدالة لما لها من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للقيادة في المؤسسات؛
- تنمية العلاقات الإيجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين والعمل على بناء المجتمعات الوظيفية التي أساسها الحوار المفتوح، وإرساء مبدأ الاحترام والخدمة والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد ؛
- مساندة الأفكار الجديدة والمبدعة ودعمها، وتشجيع العاملين ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل ؛
- العمل على تنظيم دورات تدريبية لفائدة العاملين لتجديد معارفهم وتنمية وتطوير قدراتهم.

- الملاحق:

جدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

جدول رقم (02): معامل الارتباط " بيرسون" لمحور مبادئ القيادة الأخلاقية

مبادئ القيادة الأخلاقية									
بناء المجتمع		العدالة		الصدق والأمانة		خدمة الآخرين		احترام الآخرين	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.708**	17	0.927**	13	0.821**	09	0.548**	05	0.598**	01
0.829**	18	0.852**	14	0.855**	10	0.827**	06	0.852**	02
0.690**	19	0.871**	15	0.908**	11	0.722**	07	0.580**	03
0.803**	20	0.833**	16	0.778**	12	0.727**	08	0.755**	04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

\*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (03): معامل الارتباط " بيرسون" لمحور تنمية الإبداع

تنمية إبداع الموارد البشرية							
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0.738**	10	0.709**	07	0.882**	04	0.730**	01
0.662**	11	0.780**	08	0.805**	05	0.855**	02
-	-	0.838**	09	0.633**	06	0.890**	03

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

\*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (04): معامل ارتباط "بيرسون" بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	احترام الآخرين	خدمة الآخرين	الصدق والأمانة	العدالة	بناء المجتمع	تنمية الإبداع
0.973**	0.659**	0.835**	0.792**	0.913**	0.866**	0.973**
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

\*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (05): قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة ومحاورها

رقم الفقرة في الاستبانة	محاور الدراسة	نوع المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "كرونباخ ألفا"
20-01	مبادئ القيادة الأخلاقية	متغيرات مستقلة	20	0.934
31-21	تنمية الإبداع	متغير تابع	11	0.937
36-01	أداة الدراسة ككل	-	31	0.962

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

جدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04-01	01	احترام الآخرين	3.97	0.771	مرتفع
20-17	02	بناء المجتمع مع الآخرين	3.85	0.839	مرتفع
16-13	03	العدالة	3.81	1.05	مرتفع
08-05	04	خدمة الآخرين	3.75	0.936	مرتفع
12-09	05	الصدق والأمانة	3.65	1.170	متوسط
20-01	-	القيادة الأخلاقية	3.81	0.812	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمستوى إبداع الموارد البشرية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الرقم في الاستبانة	الترتيب حسب الأهمية	محور تنمية إبداع الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	01	يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل	4.23	0.901	مرتفع
24	02	يشجع المنافسة النزوية والشريفة بين العاملين.	4.05	0.869	مرتفع
23	03	يعمل على تشجيع العاملين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات	4.03	0.980	مرتفع
22	04	يقوم المسؤول بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.	3.98	1.113	مرتفع
26	05	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	3.94	1.078	مرتفع
29	06	لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل.	3.94	1.112	مرتفع
27	07	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار.	3.74	1.142	مرتفع
25	08	يبحث العاملون على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.72	1.079	مرتفع
31	09	يسعى القائد إلى تحسين قدرات العاملين من خلال توفير الحوافز.	3.65	1.075	متوسط
30	10	يحرص القائد على إشراك العاملين في دورات تدريبية.	3.63	1.207	متوسط
28	11	يمنحني فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل.	3.63	1.281	متوسط
31-21	-	المحور ككل (تنمية الإبداع)	3.80	0.940	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V24).

جدول رقم (08): الارتباط الخطي بين إبداع الموارد البشرية ومبادئ القيادة الأخلاقية (مجتمعة) بطريقة Enter

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R (معامل الارتباط)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	Adjusted R2	Std. of the Estimate
1	.880a	.775	.752	.46819
Predictors: (Constant), الأخريين				
Dependent Variable, المتغير التابع (تنمية إبداع الموارد البشرية)				

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (09): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين مبادئ القيادة الأخلاقية (مجتمعة) وتنمية إبداع الموارد البشرية بطريقة Enter

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	
1	Regression	36.996	5	7.399	33.756	.000b
	Residual	10.741	49	.219		
	Total	47.736	54			
Dependent Variable: a. المتغير التابع (تنمية الإبداع)						
Predictors: (Constant); مبادئ القيادة الأخلاقية (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع)						

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (10): معاملات الاحتمال الجزئية لقوة تأثير مبادئ القيادة الأخلاقية في تنمية الإبداع بطريقة Enter

Coefficients <sup>a</sup>							
Model		معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	a	-.156	.396		-.394	.695
	x1	b1	.252	.112	.207	2.262	.028
	x2	b2	.214	.144	.213	1.488	.143
	x3	b3	.102	.109	.127	.932	.356
	x4	b4	.288	.155	.324	1.853	.070
	x5	b5	.178	.174	.159	1.021	.312

a. Dependent Variable: (تنمية إبداع الموارد البشرية)

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (11): معامل الارتباط لتحديد أهمية مبادئ القيادة الأخلاقية في التنبؤ بتنمية إبداع الموارد البشرية بطريقة Stepwise

Model Summary <sup>d</sup>				
Model	R (معامل الارتباط)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	(معامل التحديد المعدل)	Std. of the Estimate
1	<sup>a</sup> 40.8	50.7	00.7	51511.
2	<sup>b</sup> 58.8	37.7	27.7	49136.
3	<sup>c</sup> 75.8	66.7	52.7	46809.

a Predictors: (Constant), (نموذج (1): المتغير المستقل - العدالة)

b Predictors: (Constant), (نموذج (2): المتغيرات المستقلة - العدالة وخدمة الآخرين)

c Predictors: (Constant), (نموذج (3): المتغيرات المستقلة - العدالة وخدمة الآخرين واحترام الآخرين)

b Dependent Variable: (تنمية إبداع الموارد البشرية)

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (12): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين مبادئ القيادة الأخلاقية وتنمية إبداع الموارد البشرية بطريقة Stepwise

ANOVA <sup>a</sup> (تحليل التباين)						
Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	
1	Regression	33.673	1	33.673	126.907	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.063	53	.265		
	Total	47.736	54			
2	Regression	35.182	2	17.591	72.861	.000 <sup>c</sup>
	Residual	12.554	52	.241		
	Total	47.736	54			
3	Regression	36.562	3	12.187	55.623	.000 <sup>d</sup>
	Residual	11.174	51	.219		
	Total	47.736	54			

a. Dependent Variable: (تنمية الإبداع)

b. Predictors: (Constant): (النموذج الأول: المتغير المستقل (العدالة))

c. Predictors: (Constant): (النموذج الثاني: المتغيرين المستقلين (العدالة وخدمة الآخرين))

d. Predictors: (Constant): (النموذج الثالث: المتغيرات المستقلة (العدالة، خدمة الآخرين واحترام الآخرين))

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).



جدول رقم (13): معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير مبادئ القيادة الأخلاقية في تنمية الإبداع بطريقة Stepwise

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	معاملات لا معلمية			معاملات معلمية	قيمة	القيمة الاحتمالية		
	B	Std. Error	Beta	(t)	Sig			
1	(Constant)	a	.959	.262		3.660	.001	
	x <sub>4</sub>	العدالة	b <sub>4</sub>	.746	.066	.840	11.265	.000
2	(Constant)	a	.629	.283		2.224	.031	
	x <sub>4</sub>	العدالة	b <sub>4</sub>	.567	.095	.639	5.948	.000
	x <sub>2</sub>	خدمة الآخرين	b <sub>2</sub>	.270	.108	.268	2.500	.016
3	(Constant)	a	-.017	.373		-.046	.963	
	x <sub>4</sub>	العدالة	b <sub>4</sub>	.427	.107	.480	3.997	.000
	x <sub>2</sub>	خدمة الآخرين	b <sub>2</sub>	.306	.104	.304	2.945	.005
	x <sub>1</sub>	احترام الآخرين	b <sub>1</sub>	.263	.105	.216	2.510	.015

a. Dependent Variable: a. المتغير التابع (تنمية إبداع الموارد البشرية)

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (14): نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.864 غير دالة	53	0.171	0.79498	3.8263	38	ذكر	القيادة الأخلاقية
			0.87442	3.7853	17	أنثى	

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V24).

جدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغير (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.281	1.310	0.850	2.549	بين المجموعات	العمر
			0.649	33.088	داخل المجموعات	
غير دالة	0.152	1.160	1.160	3.479	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0.631	32.158	داخل المجموعات	
غير دالة	0.533	0.637	0.426	0.852	بين المجموعات	الخبرة
			0.669	34.785	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V24).

- أداة الدراسة - الاستبيان -

1- البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: 25 سنة فأقل  من 26-35 سنة  من 36-45 سنة  أكثر من 45 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  جامعي  ماجستير  دكتوراه
- الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6-15 سنة  من 16-25 سنة  أكثر من 25 سنة
- 2- محاور الدراسة: (كل عبارة من عبارات الاستبيان تحتمل خمس (5) إجابات كما تم الإشارة إليها في مقياس الدراسة (الجدول 1).

الرقم	العبارات	الرقم	العبارات
	المحور 1: المتغير المستقل: مبادئ القيادة الأخلاقية		المحور 2: المتغير التابع: تنمية إبداع الموارد البشرية
01	المسؤول يتيح لك فرصة التعبير عن رأيك.	21	يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل
02	يهتم بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.	22	يشجع المنافسة الزهية والشريفة بين العاملين.
03	يتم استشارة العاملين في بعض الأمور التي تتعلق بالمؤسسة.	23	يعمل على تشجيع العاملين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات
04	يتيح لك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	24	يقوم المسؤول بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.
05	يسمع إليكم ويهتم بأموركم.	25	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
06	يرعى مصالحكم ويدافع عنكم.	26	لا يعاقب القائد المبادرات التي باعت بالفشل.
07	يتفقد العاملين معه للاطمئنان عليهم.	27	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار.
08	يمد يد العون والمساعدة للآخرين.	28	يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
09	يحافظ على أسرار العاملين معه.	29	يسعى القائد إلى تحسين قدرات العاملين من خلال توفير الحوافز.
10	يفي بوعوده للعاملين معه.	30	يحرص القائد على إشراك العاملين في دورات تدريبية.
11	يعترف بأخطائه أمام الآخرين.	31	يمنحني فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل.
12	يتصرف بالصدق في تعامله معكم.	-	-
13	هناك عدالة في منح الأجور.		
14	توجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية.		
15	توجد عدالة في توفير الفرص التدريبية.		
16	يبتعد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.		
17	يشجع العمل ضمن الفريق الواحد.		
18	يعمل على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.		
19	يسعى للعاملين مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.		
20	يشجع العاملين على العمل معا وليس التنافس ضد بعضهم.		

## - الإحالات والمراجع:

1. راضية يوسف، أمال يوب (2018)، مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضرة بقالمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9(20)، جامعة البليدة، ص.ص: 327-340. على الخط:
- https://www.asjp.cerist.dz/en/article/45649 (تاريخ الزيارة: 2018/09/12).
2. يوسف الطائي، ده رون عبد الله، وريا رشيد (2017)، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2)، إقليم كردستان، ص.ص: 272-311. على الخط:
- http://juhd.uhd.edu.iq/journals/index.php/v03/n02/2017-06-10-11 (تاريخ الزيارة: 2017/08/15).
3. طاهر الغالبي، السيد محمد (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، 3(6)، ص.ص: 150-183. على الخط:
- https://search.emarefa.net/detail/BIM-326350/ (تاريخ الزيارة: 2018/10/11).
4. جواد راضي، عبد الله حسن (2011)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغرّي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(21)، العراق: جامعة الكوفة. ص.ص: 103-120. على الخط:
- http://www.journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1882 (تاريخ الزيارة: 2017/08/19).
5. نواف كنعان (2006)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
6. تحسين الطراونة (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة في قيادة فرق العمل الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد.
7. أحمد الكبيّر (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الملك فهد.
8. صفوان السقّاف، أحمد أبو سن (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص.ص: 71-91. على الخط:
- epository.sustech.edu/handle/123456789/17690 (تاريخ الزيارة، 2018.09.01).
9. أمال يوب، راضية يوسف (2017)، مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية بمركب الحديد والصلب بعنابة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، ورقة بحث ضمن الملتقى الدولي الثالث للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 27 و28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
10. جمال خير الله (2009)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. عاكف خصاونة (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. عمرو حامد (2010)، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، بحوث وأوراق عمل تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
13. Kooskora. M, Mägi. P. (2010). **Ethical Leadership Behavior and Employee Satisfaction**, Estonian Business School, University of Jyväskylä Press, pp:112-126. Online :  
https://www.researchgate.net/publication/263852132\_Ethical\_Leadership\_Behaviour\_and\_Employee\_Satisfaction (visite le: 01.08.2018).
14. Erani. A. K, & Özbilen. F. M. (2017). **Relationship between School Principal's Ethical Leadership and Positive Climate Practices**, Journal of Education and Learning, 6(4), pp : 100-112. Online :  
http://www.journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1882 (visite le: 13.09.2018).
15. Zopiatis. A, & Constanti. P. (2010). **Leadership Styles and Burnout: Is There an Association?**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(3), pp: 300-320. Online:  
https://www.researchgate.net/publication/41308391\_Leadership\_Styles\_and\_Burnout\_is\_there\_an\_association (visite le: 13.09.2018).

16. Sharma. M. K, & Jain. S. (2013). **Leadership Management: Principles, Models and Theories**, Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), pp: 309-318. Online: [https://www.ripublication.com/gjmbs\\_spl/gjmbsv3n3spl\\_14.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf) (visite le: 09.09.2018).
17. Rue. L.W, & Byars. L. L. (1977). **Management Theory Application**, Irwin, Inc.
18. Brown. M. E, & Mitchell. M. S .(2010). **Ethical and Unethical Leadership**. Business Ethics Quarterly, Online : [https://www.researchgate.net/publication/298852866\\_Ethical\\_and\\_Unethical\\_Leadership\\_Exploring\\_New\\_Avenues\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/298852866_Ethical_and_Unethical_Leadership_Exploring_New_Avenues_for_Future_Research) (visite le: 08.09.2018).
19. Mihelič. K. K, Lipičnik. B, & Tekavčič. M. (2010). **Ethical Leadership**, International Journal of Management & Information Systems, Fourth Quarter, 14(5), pp: 31-42. Online: [http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/MIhelic\\_Lipicnik\\_Tekavcic\\_2010\\_clute.pdf](http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/MIhelic_Lipicnik_Tekavcic_2010_clute.pdf) (visite le : 01.10.2017).
20. Kerns. C. (2005). **Value- Centered Ethics**, A proactive system to shape ethical behavior, Amherst, MA: HRD Press.
21. Freeman. R. E, & Stewart. L. (2006). **Developing Ethical Leadership**, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Online: [file:///C:/Users/ADEL/Downloads/Developing%20Ethical%20Leadership%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ADEL/Downloads/Developing%20Ethical%20Leadership%20(1).pdf) (le: 01.10.2017).
22. Saulais. P. (2013). **Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Evry-Val d'Essonne, Paris, France.
23. Patillon. T. V.(2014). **Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie**, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Cnam, Paris, France.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

راضية يوسف، أمال يوب ، (2020)، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ) ، جلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12/(02) 2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ص.ص 85 - 104 )