

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري
(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

**Moral leadership practices and their
relationship to the achievement of
administrative creativity**

**(Field study on Palestinian universities in the Gaza
strip)**

إعدادُ الباحث

عماد سعيد محمد الشاعر

إشرافُ الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالًا لِمُنْتَظَمَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يونيو/2017 م – شوال/ 1438 هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري
(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

**Moral leadership practices and their
relationship to the achievement of
administrative creativity**

**(Field study on Palestinian universities in the Gaza
strip)**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	عماد سعيد محمد الشاعر	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35

Date: 2017/07/10

التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عماد سعيد محمد الشاعر لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري
دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

Moral Leadership Practices and their Relationship to the Achievement of Administrative Creativity
Field Study on Palestinian Universities in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 16 شوال 1438 هـ، الموافق 2017/07/10م الساعة

الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. يوسف عبد عطية بحر
.....	مناقشاً داخلياً	د. وسيم اسماعيل الهابيل
.....	مناقشاً خارجياً	د. أيمن سليمان أبو سويرح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ﴾

[النمل: ١٩]

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
2. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.
5. وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين.
2. الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم.
3. العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.

Abstract

The study aimed to identify the role of ethical leadership practices and their relation to achieving managerial innovation in the Palestinian universities in the Gaza Strip.

The researcher used the analytical descriptive method. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study population was 2145 employees. The sample size was 327 employees, who were selected using the random stratified sampling method.

The main results of the study were as follows:

1. There is a statistically significant strong direct correlation at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the ethical practices of leadership and the administrative creativity in the Palestinian universities.
2. There is a statistically significant strong direct correlation at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the personal ethics, administrative ethics, and relational ethics of the leadership and the administrative creativity in the Palestinian universities.
3. There are no statistically significant differences between the sample estimation averages on ethical practices of leadership and their relation to the administrative creativity that could be attributed to the variables of gender, age, academic qualification, job title and years of service.
4. There are no statistically significant differences between the sample estimation averages on ethical practices of leadership and their relation to the administrative creativity that could be attributed to the variable of university affiliation except for the variable of personal ethics where there were differences in favor of those who work at the Islamic University of Gaza.
5. There is a positive effect of statistical significance for ethical leadership practices on administrative creativity.

The most important recommendations of the study were as follows:

1. The need for leaders to work to support and promote the honest competition environment because of its ability to extract the potential of subordinate employees.
2. To promote the ethical practices of leaders and officials by ensuring that they are an integral part of the process of assessing and promoting officials.
3. To work on the transfer of moral values and practices in all forms to all levels of management.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين المبعوث رحمة للعالمين محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، أما بعد أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

- ❖ والدتي الكريمة، عرفاناً بفضلها بعد الله تعالى، لما لها من فضل في تربيته، وتعليمي، والدعاء المتواصل لي بالتوفيق، والسداد، والنجاح.
 - ❖ من هو تحت الثرى وروحه الطاهرة الباقية في قلبي إلى روح والدي.
 - ❖ زوجتي الغالية التي بذلت كل ما تستطيع من أجل مساعدتي وخدمتي، وتحملت الصعاب وقت انشغالي في دراستي.
 - ❖ أبنائي الأحباب عهد، سعيد، أمير، عبد الله، محمد، بارك الله فيهم ورضي الله عنهم.
 - ❖ إخواني وأخواتي حفظهم الله تعالى.
 - ❖ كل من ساعدني في مسيرتي في هذه الدراسة دعماً، وتشجيعاً، ونصيحاً.
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الذي أسأل الله العظيم أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى: ﴿قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ﴾ [النمل: 40]

أحمد الله تعالى على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضله وتوفيقه، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العظيم أن ينفع به، ويكون عوناً لي على حسن طاعته سبحانه وتعالى.

وانطلاقاً من قول النبي ﷺ: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (سنن الترمذي: 339).

ومن هذا الهدي النبوي أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الجامعة الإسلامية هذا الصرح العلمي الشامخ، الممثل في شئون البحث العلمي والدراسات العليا، وكلية التجارة وقسم إدارة الأعمال التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف بحر، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى الجهد الكبير الذي بذله في إرشادي، حتى خرجت إلى النور، فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأنتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة؛ الدكتور/ وسيم الهابيل (مناقشاً داخلياً) والدكتور/ أيمن أبو سويح (مناقشاً خارجياً) لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخاص للدكتور/ توفيق اللوح على المراجعة اللغوية والتنقيح للرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم بصوره وأشكاله كافة، أو بالرأي، والمشورة وذلك الصعاب أمامي لإعداد هذه الرسالة وإخراجها في صورتها النهائية.

الباحث

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ث.....	ملخص الدراسة
ج.....	Abstract
ح.....	الإهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ش.....	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة
3.....	أولاً: مشكلة الدراسة
4.....	ثانياً: أهداف الدراسة
4.....	ثالثاً: أهمية الدراسة:
5.....	رابعاً: فرضيات الدراسة
6.....	خامساً: متغيرات الدراسة.
7.....	سادساً: نموذج الدراسة:
8.....	سابعاً: مصطلحات الدراسة
9.....	الفصل الثاني الإطار النظري
10.....	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
10.....	مقدمة
10.....	أولاً: مفاهيم القيادة الأخلاقية
12.....	ثانياً: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي
15.....	ثالثاً: مجالات القيادة الأخلاقية
16.....	رابعاً: معايير القيادة الأخلاقية
18.....	خامساً: خصائص القيادة الأخلاقية:
20.....	سادساً: أهمية القيادة الأخلاقية
23.....	سابعاً: مكونات القيادة الأخلاقية

25	ثامناً: دواعي القيادة الأخلاقية
25	تاسعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية
28	عاشراً: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية
30	المبحث الثاني الإبداع الإداري
30	مقدمة:
30	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري
31	ثانياً: سمات الإبداع الإداري وخصائصه
33	ثالثاً: عناصر ومرتكزات الإبداع الإداري
35	رابعاً: معوقات الإبداع الإداري
37	المبحث الثالث نبذة مختصرة عن الجامعات
37	مقدمة:
38	أولاً: الجامعة الإسلامية غزة
39	ثانياً: جامعة الأزهر:
40	ثالثاً: جامعة الأقصى:
43	الفصل الثالث الدراسات السابقة
44	مقدمة:
44	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
44	الدراسات العربية:
54	الدراسات الأجنبية:
57	ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري
57	الدراسات العربية:
64	الدراسات الأجنبية:
67	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
68	رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
68	خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
69	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
70	مقدمة:
70	أولاً: منهج الدراسة:
71	ثانياً: مصادر الدراسة

71	ثالثاً: مجتمع الدراسة:
72	رابعاً: عينة الدراسة:
73	خامساً: أداة الدراسة:
74	سادساً: خطوات بناء الاستبانة:
74	سابعاً: صدق الاستبانة:
79	ثامناً: ثبات الاستبانة Reliability:
80	تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
82	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
83	مقدمة:
83	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
86	المحك المعتمد في الدراسة:
99	اختبار فرضيات الدراسة
111	الفصل السادس النتائج والتوصيات
112	مقدمة:
112	أولاً: نتائج الدراسة:
113	ثانياً: التوصيات:
114	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:
115	المصادر والمراجع
127	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة وعينتها 72
- جدول (4.2): درجات مقياس لكرت الخماسي 74
- جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال 75
- جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال 76
- جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال 77
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية للمجال 78
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 79
- جدول (4.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 80
- جدول (4.9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 81
- جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 83
- جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 83
- جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة 84
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 84
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 85
- جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة 85
- جدول (5.7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 86
- جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة 87
- جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة " 90

- جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة " 92
- جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة " 94
- جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري " 96
- جدول (5.13): معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 99
- جدول (5.14): معامل الارتباط بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 100
- جدول (5.15) معامل الارتباط بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 101
- جدول (5.16): معامل الارتباط بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 102
- جدول (5.17): تحليل الانحدار الخطي المتعدد-الفرضية الرئيسية الثانية 102
- جدول (5.18): نتائج اختبار " T-لعينتين مستقلتين " - الجنس 104
- جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 105
- جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجامعة 106
- جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 107
- جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 108
- جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 109

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

شكل (1.1): نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها.7

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة المحكمين 128
- ملحق رقم (2): تسهيل مهمة باحث 129
- ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها الأولية 133
- ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية 137

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعد الأخلاق نعمة من نعم الله على من يحب ويرضى من عباده، وقد كان من أهم تعاليم إسلامنا الحنيف دعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق لقوله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4] ، وركز نبينا المختار، والذي لنا فيه المثل الأعلى على أهمية الأخلاق، فقال في حديثه الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق)، ونجد أن ممارسات القيادة الأخلاقية تختلف من قائد لآخر حيث تحكمها عدة عوامل فتارة تكون شخصية، وتارة نفسية، وتارة بيئية، وقد يحكمها في بعض الأحيان المزاج العام للقائد مما يكون له تأثيراً مباشراً في علاقته بالمرؤوسين، وقد يتخذ هذا التأثير في بعض الأحيان الشكل الإيجابي وأحياناً الشكل السلبي، كما ويؤثر على عملية الإبداع لدى العاملين، فتبرز هنا أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري ترتكز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف وهذا ما يبرر للباحث البحث في هذه المشكلة.

وقد تطورت التقاليد المهنية بمضي الوقت وبممارستها بانتظام أصبحت الدستور الذي يحكم عملها، ويضع العلامات على طريق العمل، والغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلقى في الإدارة هو بعث الثقة، وإقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والعاملين، فنجد أن الجانب الخلقى لدى القائد يعمل على مساعدة الموظف على الإخلاص في عمله، والمحافظة على أسرار المهنة، وتقديم أفضل ما لديه، وقد أدى تراجع الأخلاقيات الإدارية في المنظمات إلى تعزيز روح الأنانية فيما بينها، مما أدى إلى ازدياد حدة التوتر وتفجير الصراعات (الويزة، 2012م، ص 1)

كما ويعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطور حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود روتين يمارسه العاملون في أداء عملهم ومهامهم، وهنا لا نتوقع أن يظهر منهم إبداعاً

وتمييزاً، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعد الموظف حجر الزاوية للعملية الإبداعية ومنه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (مراد، 2016، م، ص124)
وتأصيلاً لما سبق ذكره فيجب على القائد أن يمتلك جميع الأبعاد الأخلاقية التي تلزم للنهوض بالمنظمة، ورفع كفاءة عاملها، حيث إنه كلما سادت الأخلاقيات والعلاقات الحسنة داخل العمل كلما كان مناخ العمل باعثاً على الولاء، والإبداع، والعطاء.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم أسباب نجاح أي منظمة سواء كانت تعليمية، أو خدمية، أو صناعية. ومن أهم عناصر القيادة أنها تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تم التخطيط لها وتحديد أهدافها مسبقاً، وذلك من خلال الإيمان بالأهداف، وتقبلها، وبذل كل جهد ممكن في تحقيقها.

لذا فإن قدرة الجامعات على تحقيق الإبداع الإداري لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادة تلك الجامعات، وليس أي قيادة هي التي تستطيع تحقيق الإبداع الإداري، ولكن القيادة التي تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن السلوك الأخلاقي له الكثير من التأثير على المتغيرات التنظيمية المتنوعة، فدراسة (البطي، 2014م) بينت أن هناك ضعفاً في برامج التدريب على الأخلاقيات التنظيمية، ودراسة (إبراهيم، 2015م) بينت أن هناك بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية المنتشرة داخل المنظمات موضع الدراسة، وهذه النتائج تعزز ضرورة الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية؛ لأهميتها؛ ولأن المنظمات تعاني من ضعف في تلك السلوكيات لدى العاملين، خاصة وأن معظم الدراسات السابقة أثبتت العلاقة الإيجابية للسلوكيات الأخلاقية مع المتغيرات التنظيمية.

لذا من الأهمية بمكان تسليط الضوء في هذه الدراسة على أهمية القيادة الأخلاقية في الجامعات، وما تسهم به من تنمية للإبداع لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث سنطرق لذلك من خلال طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو مستوى توافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري؟ ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى قدرة قادة الجامعات على تحقيق الإبداع الإداري للعاملين؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

4. ما التغيير في الإبداع الإداري نتيجة التغيير في الممارسات الأخلاقية للقيادة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تجاه الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

بناءً على ما ذكر في مقدمة الدراسة ومشكلتها، فإنه يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

1. إظهار أهمية القيادة الأخلاقية.
2. التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. الكشف عن قدرة قادة الجامعات على الإبداع الإداري.
4. البحث عن سبل تنمية الإبداع الإداري بالجامعات.
5. بيان العلاقة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري.
6. تحديد التغيير في الإبداع الإداري نتيجة التغيير في الممارسات الأخلاقية للقيادة.
7. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بالموارد البشري في الجامعات؛ لأنه يعد العمود الفقري ليس فقط في الجامعات، وإنما في منظمات الأعمال على وجه العموم وفي الجامعات على وجه الخصوص، فالقائد هو الشخص المؤثر في المرؤوسين والأتباع، والتزامه بالسلوك الأخلاقي حتماً سيكون له تأثير إيجابي على النمط السلوكي للعاملين وعلى الإبداع لديهم، حيث إنه يعد القدوة التي يتحذى بها. وتتميز هذه الدراسة بطرحها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، والذي يفترض بالمسؤولين اتباع مبادئها؛ لتحقيق مستوى مميز من الإبداع في العمل.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من الدور الهام الذي تلعبه الجامعات في التنمية والتطوير .
2. هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بالممارسات الأخلاقية للقيادة.

3. تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، وللجامعات بشكل خاص.
 4. توجيه نظر المسؤولين في إدارة الجامعات والتعليم العالي إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري.
 5. تعد هذه الدراسة الأولى _حسب علم الباحث_ التي تدرس متغير الممارسات الأخلاقية للقيادة كمتغير مستقل، وتدرس الإبداع الإداري في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام.
- وتأتي الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:**

1. تستمد الدراسة أهميتها العملية في أنها طبقت على الجامعات الكبرى في قطاع غزة، والتي يلتحق بها العدد الأكبر من الطلاب، ويعمل فيها عدد كبير من الأكاديميين والإداريين.
2. أهمية الدراسة تتبع من وجود عدد من التخصصات العلمية الحديثة التي تستوجب التطوير بشكل مستمر.
3. تتبع أهمية الدراسة العملية في الزيادة المستمرة لعدد الأكاديميين غير المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
4. تتبع أهمية الدراسة من ضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لمواجهة المشكلات التي تواجه الجامعات، وخاصة الأزمات المالية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".
2. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

3. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للممارسات الأخلاقية للقيادة على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

خامساً: متغيرات الدراسة.

انطلاقاً من أسئلة الدراسة وفرضياتها، فإن متغيرات الدراسة تنقسم إلى متغيرات مستقلة،

ومتغير تابع:

1. المتغير التابع (الإبداع الإداري)

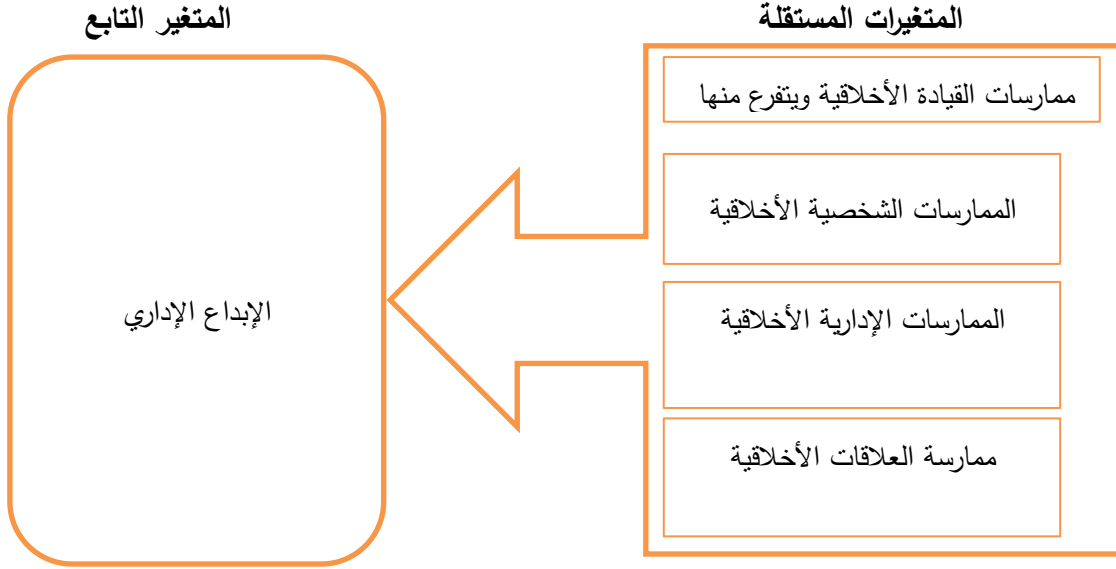
2. المتغير المستقل (ممارسات القيادة الأخلاقية) وينفرع منها ما يلي:

- الممارسات الشخصية الأخلاقية
- الممارسات الإدارية الأخلاقية
- ممارسات العلاقات الأخلاقية

3. المتغيرات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- الجامعة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- سنوات الخدمة

سادساً: نموذج الدراسة:



المتغيرات الديموغرافية



شكل (1.1): نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها.

المصدر: (إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

سابعاً: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات التي رأى الباحث ضرورة تعريفها وهي على النحو التالي:

1. القيادة الأخلاقية: هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة ...) الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية (إكريم، 2012م، ص1012).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين".

2. الإبداع الإداري: هو قدرة المديرين والعاملين بالجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات الجامعية وتجويدها باستمرار (محمد ومرسي، 2012م، ص279)

ويعرف أيضاً بأنه قيام مدير المؤسسة بوضع استراتيجيات مبتكرة، لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل مما يساهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات (الحميدي، 2005م، ص35).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "قدرة القيادات الإدارية في المنظمات على ابتكار أساليب جديدة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة في جميع المجالات والوصول إلى حلول غير مسبقة للمشكلات والقضايا العالقة"

3. العلائقية: هي مجموعة من العلاقات التي تتمثل في النظام الإداري في أي منظمة من المنظمات، حيث إن قوة النظام، وتوحده، وتماسك أجزائه يكون محكوماً بمجموعتين من العلاقات الداخلية والخارجية (الذنيبات وآخرون، 2015م، ص145).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "مجموعة من العلاقات الإنسانية الرسمية في بعض الأحيان وغير رسمية في أغلب الأحيان، والتي تنشأ بين العاملين في أي منظمة"

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

مقدمة

استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظراً للممارسات غير الأخلاقية من قيادات بعض كبرى الشركات العالمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى انهيار بعض الشركات وإفلاس أخرى.

وأوضح حسانين (2011م، ص3) أنه في فبراير من العام 2005م تم التحقيق في انهيار شركة (Enron) عن طريق وليام بورز عميد كلية القانون بجامعة تكساس، والذي قاد فريق التحقيق في القضية، وبين في شهادته أن أهم عامل من عوامل الانهيار المأساوي لهذه الشركة هو القيادة غير الأخلاقية لها، وأنه لم يكن هناك اهتمام بممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القيادة .

ويعد هذا المبحث تمهيداً لمفهوم القيادة الأخلاقية، ونظراً لأهمية القيادة وأثرها على منظمات الأعمال اليوم سنتناول في هذا المبحث بالسرور والتفصيل ما يعنيه مفهوم القيادة الأخلاقية.

أولاً: مفاهيم القيادة الأخلاقية

• مفهوم القيادة

بدايةً 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، وربان يسير بها إلى بر الأمان، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الأعظم قد زرع فينا معنى القيادة ومغزاها من خلال قوله صلى الله عليه وسلم: (ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) في هذا الحديث رساله لكل مسلم عن أهمية القيادة، ودورها في نجاح أي مجتمع، وسنتناول هنا تعريفات القيادة لدى كثير من الباحثين:

عرفها الكبير (2016م، ص41) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في

الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

وعرفها صدام (2010م، ص541) 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".

ويرى الرقب (2010م، ص22) بأنها: "عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين؛ من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها"

وعرفتها المسعود (2010م، ص11) بأنها: "إدارة الأفراد، والجماعات، وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد؛ بغرض تحقيق أفضل النتائج".

وعرفها صفحي (2013م، ص13) بأنها "عملية التأثير من مديري المنظمات الخاصة على العاملين داخل المنظمة، وحثهم لأداء أعمالهم الموكلة إليهم".

ويرى الباحث إنه يمكن تعريف القيادة على أنها: " قدرات يمتلكها القائد ليؤثر على الفريق، ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ".

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

• مفهوم القيادة الأخلاقية

بدايةً: لابد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً 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 والابتكار. ونجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي: -

عرفها عابدين وآخرون (2012م، ص337) بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين"

وعرفها عثمان (2008م، ص 250) بأنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن

من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه".

كما وعرفتها نسيم (2015م، ص147) بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح".

وعرفها Ponnun And Tennakoon (2009م، ص21) بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".

وعرفها الكبير (2016م، ص125) بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، 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".

يتضح من خلال ما سبق أنه لا بد للقائد الأخلاقي أن يمارس العدل والمساواة في جميع تعاملاته وعليه أن يكون مقتنعاً بأنه كلما زادت ممارساته للقيادة الأخلاقية كلما زاد ولاء العاملين لمنظمتهم، وكانت انتاجيتهم أفضل.

ثانياً: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي

مفهوم الأخلاق

• تعد الأخلاق أساساً قوياً تستند إليه كل المعاملات بين الإنسان وخالقه، وبين الإنسان والآخرين فنجد أن الأخلاق حائط الصد الأول الذي يحول بين الإنسان وبين الوقوع فيما هو محظور عليه فعله، لذا نجد أن الإسلام قد قارب وربط بينه وبين مكارم الأخلاق، وبيّن ذلك في الكتاب الكريم والأحاديث الشريفة.

ويرى الطراونة (2010م، ص15) أن الأخلاق ترتبط بالدين وبعلم النفس، والاجتماع، والبيولوجيا، والسياسة، والقانون، والاقتصاد، وبمختلف العلوم الأخرى؛ نظراً لأنها مرتبطة بالإنسان، وأفعاله. وهذه الأفعال تمتد لتصل مختلف أنواع المعرفة التي توصل لها الإنسان بحيث تركز الأخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة رغم أن بعض أنواع المعرفة قد يسخرها الإنسان نحو الهدم، والتدمير، والقتل غير المبرر، وغير المشروع.

• وقد عرّف كثير من الباحثين الأخلاق من خلال ما يلي:

عرفتها يحيى (2010م، ص13) بأنها: "عبارة عما أقرّته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقرّه المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليد، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدّقه الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل".

وعرفها الطراونة (2012م، ص111) بأنها: "علم يبحث في الخطأ والصواب، أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم، والمبادئ، والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة".
وعرفتها بودراع (2013م، ص13) بأنها "مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة؛ للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".

ويرى الباحث بأن الأخلاق "عبارة عن مجموعة من المبادئ الأدبية، والقيم، والسلوكيات التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وقد تكون مقبولة لدى البعض أو غير مقبولة لدى الآخرين".
وتعقياً على ما سبق يتضح لنا بأن الأخلاق هي ما يقوم به الإنسان من أعمال عن وعي وبصيرة سواء أكانت هذه الأعمال تصب في محراب الخير أو تصب في بوتقة الشر، وأن هناك سمات قد تكون مكتسبة لدى الإنسان عن طريق الوراثة، أو سمات قد يتعلمها الإنسان من خلال العادة.

مفهوم السلوك الأخلاقي: هناك عدة قوانين محددة للسلوك الأخلاقي، حيث تنقسم إلى عدة أقسام فمنها ما هو وضعي، ويرى البعض أن هذه القوانين لا تصلح؛ لأنها في الغالب تركّز على الظاهر ولا تهتم بالنوايا، وهناك قوانين سماوية قد شرعها الله سبحانه وتعالى، وتمتاز بالثبات والعمومية، وهناك قوانين أخلاقية، وتعد هذه القوانين قواعد ثابتة وتشبه القوانين السماوية.

ونجد أن هنالك العديد من الآيات في القرآن الكريم التي تضع لنا نصوصاً قانونية صريحة تحث على الأخلاق وحسن الخلق ومنها:

- ﴿ولا تجعلوا الله عرضة لأيمانكم﴾ [البقرة: 224]. الآية تحث على الصدق مع الناس.
- ﴿وبالوالدين إحساناً﴾ [الإسراء: 23]. الآية تحث على بر الوالدين.
- ﴿وقل للمؤمنين يغضوا من أبصارهم ويحفظو فروجهم﴾ [النور: 30]. الآية تحث على غض البصر.
- ﴿والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهم﴾ [المائدة: 38]. الآية تحث على عدم السرقة.

• «واجتنبوا قول الزور» [الحج: 30]. الآية تحث على عدم الكذب، وعدم التجني على الناس.

• «ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض» [النساء: 32]. الآية تحث على القناعة.

لذا نجد كل هذه الأخلاق التي حثنا الله تعالى عليها في كتابه العزيز، لو تمثلت هذه في أي قيادة فإنها بالتأكيد ستعمل على تميز المنظمة وتطورها.
ويشير الطراونة (2010م، ص29) إلى أن هناك أربعة مكونات للسلوك الأخلاقي وهي:

- القيام بتحديد المسألة الأخلاقية، والعمل على فهمها واكتشافها.
- لا بد من معرفة ما الذي يجب أن يتم فعله في أي موقف.
- متابعة وتقييم خط السير للفعل الأخلاقي، وما الذي يستوجب من الفرد أن يقوم بعمله على أرض الواقع.
- القيام بتنفيذ الفعل الأخلاقي وتطبيقه.

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم السلوك الأخلاقي من أهمها ما يلي:

عرفه اكريم (2012م، ص550) بأنه عملية تأثير يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الإلتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والتسامح)، بالإضافة إلى تشجيع السلوكيات الأخلاقية عن طريق ما يلي:

- مناقشة القضايا الأخلاقية.
- توضيح التوقعات الأخلاقية.
- اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- دعم المعايير الأخلاقية.

وإن القصد مما سبق ذكره هو تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل، وتشجيعها بين المرؤوسين.

كما وعرفه Traveler (2010م) بأنه "السلوكيات التي تتوقع المنظمة أن يمارسها العاملون بها، وفي الغالب فإن معظم المنظمات شكلت دستوراً أخلاقياً حددت فيه السلوكيات المقبولة من العاملين أثناء العمل، كما حددت القواعد والقوانين التي ينبغي على العاملين احترامها وأن هناك يقيناً من أن احترام العاملين لهذه السلوكيات وتطبيقهم لها يؤثر بالإيجاب في الأداء التنظيمي".

وعرفه الطراونة (2012م، ص111)"بأنه السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة، والصادر عن إرادة حرة تتوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير".
ووضع اكريم (2012م، ص566) نموذجاً مقترحاً لسلوكيات القيادة الأخلاقية حيث اقترح عدة أبعاد للسلوك الأخلاقي وهي:

- دعم الجودة الأخلاقية.
- تطوير الموارد البشرية.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تمكين العاملين.
- شفافية المعلومات.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف السلوك الأخلاقي على أنه "مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الفرد، وتكون مطابقة للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع".

ثالثاً: مجالات القيادة الأخلاقية

أشارت أبو علبة (2015م، ص154) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرتها على النحو التالي:

- سمات العلاقات الشخصية.
- سمات العمل الإداري.
- العمل الفرقي الجماعي.
- الحس الإنساني في المعاملات.

وأشار الهندي (2013م، ص195) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو التالي:

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

وأشارت العرايضة (2012م، ص85) إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وهي كما

يلي:

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

ويرى الباحث أن مجالات القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاث نقاط وهي:

- الأخلاقيات الشخصية للقيادة.
- الأخلاقيات الإدارية للقيادة.
- الأخلاقيات العلائقية للقيادة.

رابعاً: معايير القيادة الأخلاقية

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير وأنظمة مختلفة؛ لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه ولا بد لنا ألا نغفل أننا نتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائماً ما يكون خاضعاً لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التي قد تحكم هذه القرارات، وسيتناول الباحث هنا أهم ما جاء وتم ذكره من معايير خاصة بالقيادة الأخلاقية.

أشار الطراونة (2012م، ص114) إلى وجود عدة قواعد أخلاقية تتحكم بسلوك غالبية

العاملين بالمهن وهي:

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
- أن يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة.
- الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
- الحرص على تقديم الخدمة لطالبها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالواجب.

كما وأشار إكريم (2012م، ص559) إلى أنه "لابد وأن يلتزم كافة العاملين بأي منظمة بالمعايير الأخلاقية للسلوك في العمل، وهذه المعايير (المصداقية، الأمانة، العدالة، الرحمة، والإيثارية) وذلك لأن هذه المعايير لها دور إيجابي وتأثير أساسي في بناء الثقة المتبادلة، لان المنظمة التي توجد بها مثل هذه الثقة تجعل الأعضاء يمتلكون القدرة على العمل تحت أسوأ الظروف، وبالتالي حل مشكلات العمل بصورة جماعية".

وأشار الشتوي (2016م) إلى أن القيادة الأخلاقية اشتملت على معايير متعددة منها:

- أن القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.
- تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عالٍ من الثقة التي تكون متبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.
- تساهم القيادة الأخلاقية وفق القوانين والأنظمة المحددة في خلق مناخ تنظيمي منتج وإيجابي.
- تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع الأهداف المنشودة للمنظمة.
- لابد وأن يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية التي تمكنه من العمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.
- إذا طبق القائد أي سلوك أخلاقي داخل المنظمة فإن درجة تأثيره في المرؤوسين تكون كبيرة.

كما وحدد عواد وراشد (2014م، ص140) عدة سمات للقائد الأخلاقي وهي:

- أن يكون لديه رؤية واضحة.
 - أن يؤمن بالقيم والمعتقدات التنظيمية.
 - أن يدعم عمل الفرق والمشاركة.
 - يمتلك معرفة إدارية وفنية.
 - أن يدعم عمليات الاتصال.
 - يكون لديه صفات شخصية مميزة.
- ويرى الباحث أنه يمكن وضع عدة معايير للقيادة الأخلاقية وهي كالتالي:

- أن يكون القائد على مستوى عالٍ من الخلق.
- أن يتجنب المحاباة.

- أن يمارس سلطته بالإفناع.
- أن يكون له قدرة على المساواة بين جميع العاملين بالمنظمة.
- احترام المرؤوسين وعدم الاستهانة بهم.

خامساً: خصائص القيادة الأخلاقية:

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لابد 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 المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ولخص العنقري (2014م، ص240) خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك

على النحو التالي:

- 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.

ذكر Trevino and Brown (2003م، ص15) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما

يلي:-

1. التوجه بالأفراد: من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.

2. 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.

3. وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية.

4. اتساع الوعي الأخلاقي: عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.

كما وأشار Daft (2003م، ص156) 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.

وأشارت بوعباس (2010م، ص25) إلى أنه "لا يوجد هناك أخلاقيات مكتوبة واجب على رئيس القسم الالتزام بها، إنما هي أخلاقيات تتبع من التعامل بنزاهة وموضوعية مع الزملاء وقيامه بمهامه التي تسند إليه من قبل الإدارة.

كما وأشار عبود (2011م، ص337) إلى أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي:

1. الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، وتعد معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف، أو الوسائل، والأساليب.

2. امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.

3. 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

• 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.

4. 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.

5. يعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزبائن، أو مع الموردين، أو مع أصحاب المصالح، والحكومة، والجمهور، والأطراف الأخرى.

ويرى الباحث أن من أهم خصائص القيادة الأخلاقية ما يلي:

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات؛ لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية.

سادساً: 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 المنظمات لا يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجودها؛ وذلك لضمان استمرارية المنظمة في عملها؛ وسلامتها من المظاهر السلبية، وإعاقة مسيرتها، ومنعها من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد محورياً أساسياً في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها. ويتناول الباحث هنا أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

أشار الطراونة(2012م، ص109) 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 بهذا الميثاق على الحد من الصراع

والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.

كما وأشار أبو زينة (2008م) إلى أن "الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتقوم بتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة؛ لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، وإرشادهم، ومساعدتهم في عملية التفكير. كما وأكد الشتوي (2016م) "بأنّ مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائيا، بل يكون مخططا له ومدروساً، مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائماً على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة. وأشارت شراد (2014م، ص27) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي:

- 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 (2015م، ص140) في تساؤلها عن أهمية الاهتمام بأخلاقيات القيادة وكانت الإجابة على النحو التالي:

- **التغير في المفاهيم للكفاءة ولأهداف المنظمات:** حيث سابقاً 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 اتباع استراتيجية عمل صحيحة تقتضي من القادة أن يهتموا بمصلحة عامليهم مثل اهتمامهم بمصلحة مساهميهم، وبذلك تزيد دافعية العاملين نتيجة وجود مصلحة لهم في نجاح المنظمة.

- **إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة)** حيث توفر الحوكمة إطاراً تنظيمياً 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 حرفياً بالقانون، وتجاهلها لروح القانون، فشركة جينرال 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 مربحاً، وقد تخطئ المنظمات في بعض الأحيان في إيجاد رغبات واحتياجات بتكاليف عالية، الهدف منها فقط تحقيق أرباح، وحتى القائد الأخلاقي قد يرى عملاً لا يكون له أي فائدة بأنه عملاً مفيداً، وهو في الحقيقة مرفوض اجتماعياً وغير مرغوب.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى عدة جوانب:-

- قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.
- الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات.
- تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين.
- تشجع العاملين على زيادة الإنتاجية.
- إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

وتعليقاً على ما سبق ذكره من أهمية القيادة الأخلاقية نجد أن هذا المفهوم لم يعد مقتصرًا على مثل ومبادئ القيادة الأخلاقية، بل أصبح يشمل المرؤوسين ويشجعهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكاً أخلاقياً؛ بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها.

سابعاً: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد اتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثلاً أن تتبنى رؤية استراتيجية قائمة على الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضاً على قيادة المنظمة 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. وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية. ويتناول الباحث بعضاً منها

على النحو التالي:

أشارت الحبيسة (2012م، ص138) إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعاً 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 وإنجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.
- المعرفة: لا بد 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، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعها 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: لا بد 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 لإنجاز 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 سيتمك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جواً من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

كما وأشار الكبير (2016م، ص215) إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقاً لأهميتها كالتالي:

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتفكير 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 تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

ويرى الباحث أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- الأمانة: حيث توجد علاقة قوية ومتينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا يوجد عنده أمانة لا يمكن أن يكون لديه أخلاق.
- الصدق: حيث القائد الصادق مع نفسه يعد صادقاً مع من يديرهم.
- الرقابة الشخصية: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيقاً على نفسه يكون قدوة حسنة للعاملين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.
- حسن معاملة الآخرين: حيث نجد أن القائد الأخلاقي يعمل دوماً على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، وبوجه بشوش.

وتعقياً على ما أشار إليه الباحثون من مكونات للقيادة الأخلاقية يتضح لنا 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 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.

ثامناً: دواعي القيادة الأخلاقية

عندما تكون المنظمة بحاجة لقيادة كل همها خدمة الآخرين، ومبتغها الأول ضمان حرية الرأي للعاملين، واعطائهم الحق في الخصوصية، والعيش بسلامة، والامتناع عن الأوامر التي قد تنتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية، وابتعادهم عن الخطر، والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، فإننا بالتأكيد هنا بحاجة لقيادة أخلاقية. فعندما نستطرد إلى ما سبق ذكره فنحن بالتأكيد هنا نتكلم عن القيادة الأخلاقية ودواعي ومبررات استخدامها، حيث أشار عدد من الباحثين إليها من خلال ما يلي:

أشارت بو هلاله، (2014م، ص96) "إلى أنه عندما تكون هناك حالات إدارية تستلزم اتخاذ قرار، وتكون غير مرتبطة بنص صريح في النظام أو التعليمات _كي يكون من السهل البت بها وتطبيقها_ يستلزم هنا لجوء متخذ القرار إلى الاجتهاد ليقوم باتخاذ قرار مناسب للحالة، فتكون عملية الاجتهاد مرتبطة بمعتقداته وقيمه، ويتجلى هنا الدور الذي تلعبه الأخلاق لتوجيهه نحو القرار المناسب للحالة.

وقد أشار الطراونة، (2012م، ص106) "إلى أن هناك ارتباطاً وثيق الصلة بين القرارات الإدارية والأخلاق في كل الحالات، حيث لا بد من قيام متخذ القرار بتحكيم الضمير، والرجوع لمبادئ الأخلاق فيما يعرض عليه فبعد مرور الزمن وتغير وتبدل الأحوال تصبح بعض الأنظمة والقوانين غير صالحة وغير مناسبة للتطبيق، ووجود تضارب بها، وغياب نص قانوني يمكن أن يطبقه الإداري على الحالة المعروضة عليه، يعتمد هنا الإداري على اجتهاده، وحيث إن الاجتهاد يرجع لمعتقدات المقرر ومدى تطبيقه للمعايير الأخلاقية يكون هناك اختلاف وتباين بدرجات الالتزام بتلك المعايير داخل المنظمات وخارجها".

تاسعاً: 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 المنظمة، واستمرارها. ويتناول الباحث أهم ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

حدد راضي وحسن (2010م، ص111) أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- 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 (2016م، ص203) أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

- الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصاف، وتقبل النقد وأن هذه الأمور لو لم تكن موجوده لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.
- حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

وحدد Kalshoven et al (2011م) مقتبس من العنقري (2014م، ص240) إلى

سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، حيث تتمثل في:

- العدالة، من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة، من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات.
- وضوح الدور، من خلال وضوح المسؤوليات، والتوقعات، وأهداف الأداء.
- التوجه بالأشخاص، من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام.
- 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، (2011م، ص306) أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال ما

يلي :

- اتقان العمل: حيث كان الإسلام سباقاً لكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.

- التسامح مع العاملين والرفق بهم: فنجد أن رسولنا الكريم _صلى الله عليه وسلم_ أكبر قدوة لنا في هذا المجال.
- 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 عادلاً ومنصفاً.
- 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 نسيمة (2015م، ص172) إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي:

- 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 سيادة 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 تبنى القائد للعاملين معه لتتوفر لديهم الثقة بالنفس، والقناعة بما يقومون به، فالقادة ذوي الأخلاقيات هم من يعطي الصلاحيات، ويوفروا المعلومات التي تساعد على تمكين العاملين، ويتقنون بهم في اتخاذ القرارات.
- التقويم: فالقائد الأخلاقي لا بد وأن يكون موضوعيا في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، وأن يكون عادلاً.

- 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.

عاشراً: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

بداية يمكن القول إن من أبعديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومد يد العون لهم، وقول الحقيقة لهم وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية حيث:

أشار السكارنة (2009م، ص199) إلى واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة نورد البعض منها على النحو التالي:

- عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية.
- العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.
- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة.
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.
- تتعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع.

كما وأوضح عبود(2011م، ص352) المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
- اختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية، إضافة إلى معايير الكفاءة.
- إصدار مدونة أخلاقية تحدد قيم الشركة، وتكون مرشداً للمدراء في قراراتهم.
- تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين.

- التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة.
- العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات.
- الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة.
- تحقيق التغذية العكسية من خلال علاقاتها مع أصحاب المصالح.

- التعاون مع الشركات الأخرى لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية.
- مقارنة المستوى الأخلاقي للشركة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.

ويرى الباحث انه من واجبات القيادة الأخلاقية ومهامها ما يلي:

- إشاعة الحب والألفة بين العاملين.
- النزول لمستوى جميع العاملين من كبيرهم إلى صغيرهم.
- اقناع العاملين بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز.
- الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.
- فهم مشكلات العاملين، والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

المبحث الثاني الإبداع الإداري

مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرار فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي للتقليل من الاعتماد على التخمين، والمصادفة، والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزامم المنظمات وتنافسها للحصول على أكبر حصة سوقية خاصة بمنتجاتها لذا يتوجب على كل منظمة أن تبحث عن المبدعين وتتمى قدراتهم، فالإبداع اليوم ليس شيئاً كمالياً في المنظمات، بل يعد عنصراً أساسياً لا بد من العمل على تطويره وتتميته بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، وتطلعاتها، وتعزيز قدراتها التنافسية؛ لأن الإبداع يعد الداعم الأساسي لأي منظمة، كما ويعد من أكثر المواضيع حداثة.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

أورد الباحثون والمهتمون العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري إلا أنها جميعاً تدور حول مفاهيم قريبة من بعضها البعض. وسنذكر فيما يلي أهم ما جاء من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالإبداع الإداري حيث:

عرفه السلمي (2010م، ص54) "بأنه ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد، والعاملين، وجماعات العمل كل في مجال عمله؛ للتوليد المستمر للأفكار الجيدة، والأداء المتميز، والخروج عن المألوف في تلك الإنجازات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية".

كما عرفته كمال (2013م، ص208) بأنه "قدرة المديرين والعاملين بالجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية؛ لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة الجامعة وتجويدها باستمرار".

وعرفه جمعة وآخرون (2011م، ص309) بأنه "عملية تبني الأفكار الخلاقة، ومصادرهما، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، بحيث تحقق نقلة مميزة على مستوى المنظمة، وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة، أو جماعات، أو المنظمة كوحدة واحدة".

وعرفه الأخرس (2016م، ص44) بأنه "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره".

وعرفه مصبح (2011م، ص13) بأنه "عملية ذات مراحل متعددة على المستوى الذاتي للفرد، أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية وخارجية لإنتاج سلع، أو خدمات، أو أفكار جديدة لم يسبق وأنتجت من قبل، بحيث تتسم بتحقيق المنفعة للفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع".

وعرفه بدر (2013م، ص28) بأنه "مجموعة من الأفكار والممارسات الأصيلة التي يقدمها الأفراد سواء كانوا مديرين، أو عاملون في سبيل تطوير أداء المؤسسة أو المنظومة، والذي ينعكس إيجابيا على الخدمة، والسلعة، والأسلوب، وبالتالي يزيد من جودة عمل المنظومة أو المؤسسة من خلال التعاطي مع متطلبات التغيير والتقدم، والتي تحقق المنفعة للمجتمع".

ومن خلال ما سبق من تعريفات ومفاهيم يلاحظ الباحث أن هناك تبايناً في آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع الإداري، فمنهم من قال إن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد، ومنهم من قال بأنه تحقيق لنقطة نوعية في المنظمة تعمل على التطوير، ومنهم من قال بأنه قدرات يصعب وجودها عند الجميع وتحتاج لمهارات ذهنية وعقلية معينة. وعلى الرغم من تعدد التعريفات وتباينها إلا أن الجوهر متفق، وهو أن الإبداع هو الشيء غير العادي أو غير التقليدي.

ثانياً: سمات الإبداع الإداري وخصائصه.

يمكن القيام بتحديد أهم سمات الإبداع الإداري وخصائصه وفق ما يلي: -

أوضح السلمي (2010م، ص54) عدة سمات للإبداع الإداري وهي كالتالي:

- إيجاد أفكار أو أشياء جديدة يكون من الممكن تطبيقها وتنفيذها.
- اكتشاف مداخل التغيير للأفضل، واكتشاف طرق إبداعية.
- مقدرة المنظمات على تبني الأفكار الإبداعية والإستفادة منها، وإستخدامها استخداماً ناجحاً.
- امتلاك المنظمات لإداري متميز ناجح مبدع لديه قدرة على التفكير الإبداعي.
- العمل على تنمية المبدعين وادارتهم بالشكل الصحيح عن طريق تدريبهم، وتطويرهم.

وقد لخص العاجز وشلدان (2010م:19) مجموعة من الخصائص العامة للإبداع

وهي كما يلي:

- القدرات العقلية التي يتطلبها الإبداع، والتي تتمثل في الأصالة، والطلاقة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه، وتحسس المشكلات.
- تتكون عملية الإبداع من عدة مراحل ينتج عنها عمل جيد.
- ليس من الضروري أن تكون نتائج جهد الإبداع ملموسة، فقد تكون على صورة فكرة، أو رؤية معينة، أو خدمة.
- يمكن ممارسة الإبداع على جميع المستويات في المنظمة والمجتمع، أي أنه ليس ظاهرة فردية.
- يوجد بداخل الإنسان قدرات إبداعية منذ ولادته، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء وهي: توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
- يعد الإبداع سلوكاً إنسانياً غير مقتصر على فئة معينة، بل هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعاً، ولكن بصورة متفاوتة، تبعا لعوامل وراثية، وظروف موضوعية يعيشها ويتعامل معها الفرد فتعمل على صقل القدرات الإبداعية وتنميتها.
- وأشار نصير والعزاوي (2011م، ص10) إلى الخصائص والسمات في الشخصية المبدعة من خلال ما يلي:

- يتمتع الشخص المبدع بالذكاء.
- يثق بنفسه في القدرة على تحقيق أهدافه.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- يمتلك الشخص المبدع القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها.
- يستتبط الأمور، ويقوم بتحليل الظواهر، ولا يرى الأمور على علاتها، ويثير دوماً لتساؤلات، ويعمل على التشكيك باستمرار.
- يتعامل مع الآخرين، ويستفيد من آرائهم، ولديه علاقات اجتماعية واسعة.
- يوجد لدى الشخص المبدع درجة من الأنانية، حيث يركز دوماً على العمل الفردي كي يظهر القدرات التي يتمتع بها.
- قد يكون من أسرة فقيرة، أو من حي شعبي، وفي الغالب فإن مرحلة الطفولة التي عاشها المبدع غير مستقرة، وهذا يعمل على تعزيز الاندفاع لإثبات وجوده.
- يكون ثابتاً على رأيه، وجريئاً ومجازفاً ويحب المخاطرة.
- يميل إلى العمل بعيداً عن قيود الأنظمة والقوانين.
- يميل الشخص المبدع إلى الفضول، والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

كما بين الصيرفي (2006م، ص 262) عدة خصائص للمبدعين منها:

- **البصيرة الخلاقة:** وهي امتلاكه قدرة التصور لعدة بدائل ليتعامل بها مع المشاكل، ويقوم بطرح أسئلة صحيحة لا يكون هناك أجوبة موحدة عنها.
- **يثق بنفسه وبالأخرين بدرجة كبيرة:** حيث إن المبدع لا يستسلم بسهولة، ويتعامل مع الفشل على أنه التجربة التي تسبق النجاح.
- **يتعامل مع مقتضيات التغيير:** فالبحث عن الحلول هو أحد أركان الإبداع، فيميل الشخص المبدع إلى التعامل مع المواقف الغامضة التي تحتاج إلى ذلك.
- **قدرته على التجريب والتجديد والتكيف:** حيث نجد المبدع يشك في القضايا التي يتعامل معها الناس على أنها من المسلمات، ولا يؤمن بوجود صواب وخطأ مطلقين، حيث إن الأمور لديه تعد نسبية.
- **جريء في إبداء رأيه ومقترحاته:** حيث إنه يناقش الأوامر والتعليمات التي تكون صادرة من الإدارة العليا.
- **تميزه بالميل إلى الاستقلالية الفردية:** يجب أن يخضع الشخص المبدع لسلطة الغير ولا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

ويرى الباحث هنا أن كل ما تم ذكره من خصائص وسمات تعمل على المساهمة في الجهود الإبداعية للأفراد بطرق وأشكال متفاوتة، وأن الشخصية المبدعة في العمل لها عدة خصائص، وقد تكون هذه الخصائص متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض الأحيان متناقضة، وبالإجمال فإن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى التحفيز والإثارة للوصول بالمنظمة إلى التميز والمنافسة.

ثالثاً: عناصر ومرتكزات الإبداع الإداري

أشار نصير والعزاوي (2011م، ص4) إلى عناصر الإبداع بالتالي:

- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة محددة من الزمن، والطلاقة مقسمة إلى عدة أقسام:
 - **طلاقة الكلمات:** هي السرعة في إنتاج الكلمات، أو الوحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- **طلاقة التعبير:** وهي قدرة التعبير عن الأفكار، وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- **طلاقة الأفكار:** وهي السرعة في إيراد أكبر عدد من الأفكار في أحد المواقف.
- **طلاقة التداعي:** وهي السرعة في إنتاج الصور بخصائص محددة المعنى.

- **المرونة:** وتعني القدرة العقلية على التكيف مع المواقف المستجدة والمتغيرات، والانتقال إلى زاوية متحررة.
- **الحساسية:** وهي المقدرة على فهم المشكلات في المواقف، والإلمام بجميع الأبعاد، والعناصر، والعوامل التي تؤثر فيها.
- **البصيرة:** وهي امتلاك نظرة ثابتة، وقدرة على اختراق الحجب التقليدية، والقراءة للنتائج قبل أوانها، وتقديم جميع البدائل اللازمة لأي احتمالات متوقعة.
- **الأصالة:** وهي القيام بتقديم النتائج المبتكرة التي تناسب الهدف والوظيفة، والابتعاد عن الحلول الجاهزة ورفضها، واتخاذ السلوك الجديد المتوافق مع الأهداف المنشودة، فالاستجابات غير المألوفة لمنبهات غير مألوفة يطلق عليها استجابة أصلية؛ لأنها طاقات إنتاجية هادئة غير موجهة.

وقد أشار السكارنة (2011م، ص54) إلى ثلاثة مرتكزات لا يستقيم الإبداع الإداري إلا بوجودها وهي:

- **العامل الفسيولوجي:** يتمثل في قدرة الأفراد على التفكير، ويشتمل على القدرات الإبداعية لديهم، ويتصف المبدعون بعدة سمات منها: المرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، وتحمل الضغوط، والمخاطرة، والقدرة على المثابرة.
- **العامل البيئي:** المتمثل في المناخ السائد في المنظمة المتعلق بظروف العمل، وظروف العاملين، ومعتقداتهم، وأنماطهم السلوكية، حيث إن تفاعل هذه العوامل يعمل على تشكيل مناخ تنظيمي يؤثر كثيرا في الإبداع الإداري.
- **العامل السيكولوجي:** ويتمثل في العوامل التي تعمل على دفع العاملين في المنظمات للإبداع الإداري وتكون متمثلة في الحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاجتهاد، وحب الاستطلاع، والحاجة إلى النظام.

وأوضح الصيرفي (2006م، ص259) أن بيتر ووترمان قد حددا ركائز للتفوق والإبداع وهي: التركيز على الأداء، والتعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، وتشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداعية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، ومعاملة العاملين بكرامة، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع شكلاً من أشكال التطور والتقدم الذي يهدف دوماً إلى التغيير للأفضل داخل منظمات الأعمال، ولا يجب أن نغفل هنا المشاكل والصعوبات التي قد تواجه العملية الإبداعية، فالكثير من الأشخاص لا تتاح لهم الفرصة في تقديم أفكارهم الإبداعية داخل بيئتهم التي يعيشون فيها، ونجدهم قد يبحثون على الفرصة في أماكن أخرى، مما يعني خسارتهم وليس ببعيد عنا ما نراه من هجرة للعقول من مجتمعاتنا إلى المجتمعات الغربية، حيث يتم العمل على استثمارها هناك، لذا لابد من العمل على تحفيز الاندفاع لدى المبدعين، وتقليل المعوقات قدر الإمكان.

وسنذكر هنا أهم المعوقات التي تؤثر على الإبداع الإداري: من خلال تصنيف السكارنة (2011م، ص80) لها من خلال ما يلي:

- **المعوقات الإدراكية:** حيث تتمثل هذه المعوقات بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.
- **العوائق النفسية:** حيث تتمثل هذه الخاصية في الخوف من الفشل، ويكون هذا بسبب عدم ثقة الفرد بنفسه، وقدراته على ابتكار أفكار جديدة، واقناع الآخرين بها. وللتغلب على هذا العائق يجب على الإنسان أن يدعم ثقته بنفسه، وقدرته على الإبداع، وأنه لا يقل في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا، واخترعوا، واكتشفوا.
- **التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:** ويرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية، حيث إنه يكون قد أتى بشيء بعيداً عن المؤلف بالنسبة لهم.
- **القيود المفروضة ذاتياً:** حيث يعد هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة حيث يقوم الشخص ومن تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

- **التفكير بأنماط محددة التفكير:** حيث إن كثيرا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء، ويرتبط بهذا النمط لفترة طويلة من الزمن دون التحلي عنه، وقد يذهب البعض إلى اقتراض أن هناك حلا للمشكلة يجب البحث عنه.
- **التسليم الأعمى للافتراضات:** وهي عملية يقوم بها الكثير، والتي تهدف إلى تسهيل حل المشكلات، وتقليل الاحتمالات الواجب دراستها.
- **التسرع في تقييم الأفكار:** حيث يعد من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، حيث نجد أن هناك عبارات قد تفتك بالفكرة وهي في مهدها مثل لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، أو من يضمن النجاح لهذه الفكرة، أو هذه الفكرة سابقة جدا لوقتها.
- **الخوف من اتهام الآخرين للأفكار بالسخافة:** حيث يعد هذا العائق من أكبر العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي، كما ويعد العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.

كما ذكر العميان (2010م، ص407) أهم معوقات الإبداع الإداري من خلال ما يلي:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار، وقبول الوضع الراهن.
 - انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار واعتبارها مضيعة للوقت.
 - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
 - مركزية الإدارة، وعدم تفويض الأعمال البسيطة إلى العاملين.
 - نبذ الزملاء المبدعين لشعور غير المبدعين بالخطر والتهديد.
 - قلة الحوافز المادية والمعنوية.
 - قلة كفاءة القيادات الإدارية.
- ويرى الباحث أن من أهم معوقات الإبداع الإداري:**
- تزايد الضغوط على العاملين في الجامعات نظراً لكثرة الأعباء عليهم.
 - عدم وجود أمان وظيفي في كثير من المؤسسات خاصة المؤسسات الخاصة كالجامعات.
 - انعدام الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين وقد نجد أقسام وأفرع بالكامل بدون أي صلاحيات فلا نجد أي حافز لعملية الإبداع.
 - استهتار المدراء بأفكار العاملين والعمل على قتل الفكرة في مهدها.
 - تقليص العمل الجماعي في المنظمات.

المبحث الثالث

نبذة مختصرة عن الجامعات

مقدمة:

تعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رمزاً وطنياً وحضارياً لهذا الشعب المناضل، فنجد هذه المؤسسات الشامخة قد بدأت بإمكانيات قليلة وضعيفة جدا إلى أن أصبحت تضاهي أعرق الجامعات العربية والعالمية، وكانت ولا زالت هذه الجامعات تقف جنبا إلى جنب مع أبناء شعبنا وتعزز من صمودهم، وترتقي بهم، وتمنحهم الدرجات العلمية، لترسخ فكرة أن هذا الشعب سيبقى صامدا على هذه الأرض، محافظا على تراثه وعلى هويته، وأن ما تتميز به الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة هو مفهوم الجامعة العامة؛ أي أن الجامعة لا تعد حكومية أو خاصة، وتتمتع أغلب الجامعات باستقلالية الإدارة والتوظيف، وتعتمد بشكل شبه كامل على إيراداتها من رسوم الطلبة لتغطية مصاريفها التشغيلية، وتنفرد بهذه الميزة معظم الجامعات الفلسطينية حيث إنشئت في عهد الاحتلال. (موقع وزارة العدل، 2017م)

وقد صدر في مدينة غزة 1998/11/2 م قانون التعليم العالي، وتم العمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية في عهد الرئيس الراحل ياسر عرفات طيب الله ثراه. وكانت المادة رقم (2) في القانون تنص على أن التعليم العالي حق لكل مواطن تتوافر فيه الشروط العلمية والموضوعية المحددة في هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه. وكانت المادة رقم (3) في القانون تنص على تمتع مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي بالاستقلالية وفقاً لأحكام هذا القانون الذي يضمن حرية البحث العلمي، والإبداع الأدبي، والثقافي، والفني، وتعمل السلطة الوطنية على تشجيعها وإعانتها. وكان الفصل الثاني من هذا القانون ينص على أهداف قانون التعليم العالي وهي:

- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
- تشجيع حركة التأليف، والترجمة، والبحث العلمي، ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية، والتكنولوجية، والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.

- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية، ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية، وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد، وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي، والقدرة على البحث والتقصي، ومواكبة التقدم العلمي.
- المساهمة في تقدم العلم، وصون الحريات، ونزاهة البحث العلمي، وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.
- تنمية القيم العلمية والروحية، وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبته، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.

أولاً: الجامعة الإسلامية غزة

تعد الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترابطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية، ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي إلى جانب اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة "

رسالة الجامعة :

تسعى الجامعة الإسلامية كمؤسسة أكاديمية للنهوض بالمستوى العلمي، والثقافي، والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي، وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

غايات الجامعة:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي، ودعمه، واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.

- الارتقاء بالبيئة الجامعية، ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية، والإقليمية، والدولية.

البرامج والمناهج الدراسية: تواكب الجامعة الحضارة العالمية، والعطاء الإنساني، والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع، والتطوير، والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية.

التبادل الأكاديمي: تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية، والعربية، والإسلامية، والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات، وتنظم علاقاتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات.

مرافق الجامعة:

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية، حيث تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية، وإجراء التجارب، إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت؛ لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات، ومراكز الأبحاث، والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين، حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة. (موقع الجامعة الإسلامية- غزة، 2017م)

ثانياً: جامعة الأزهر:

التأسيس: جاءت جامعة الأزهر - بغزة مؤسسةً للتعليم العالي؛ لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني، ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار سيادة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

تطور الجامعة:

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب والعلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلا إنشاء هذه الكلية في العام 1999م الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة.

وفي العام 2001م قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.

واستمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني، فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام 2007م والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن.

وفي العام 2009م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطلق من جديد كمركز هداية للشباب الجامعي، ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشرعية.

الأهداف الاستراتيجية:

- تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي، والإداري، والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
- المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
- ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، والتدريبية، والبحثية والعمل التطوعي.
- تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر، وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية، والعربية، والإسلامية، والدولية. (موقع جامعة الأزهر بغزة، 2017م)

ثالثاً: جامعة الأقصى:

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) للعام 1998م. لقد كانت بداية نشأتها في

عام 1955م عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001م. تهدف الجامعة إلى إعداد الإنسان المزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم النبيلة، ولديه القدرة علي التعلم المستمر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية خدمة المجتمع. وأصبحت عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد جامعات العالم الإسلامي، وعضوا في اتحاد جامعات الأورو متوسطة، وعضوا في مجلس التعليم العالي الفلسطيني.

ساهمت الجامعة وعلى مر مراحل تطورها واتساعها في تهيئة الطلبة ليكونوا مواطنين فاعلين في مجتمعهم، قادرين على تحمل مسؤولياتهم تجاه دينهم ووطنهم، إضافة إلى تقوية صلتهم بمجتمعهم، وتنمية روح التعاون فيما بينهم. وقد نهجت الجامعة نهجا إسلاميا، حيث غرست في طلابها الصبغة الإسلامية التي تعطي تصوراً عن الإسلام الحنيف بصورته الوسطية المعتدلة الذي يحترم كافة الثقافات والحضارات، وتبين علاقة الفرد المسلم بربه، وعلاقته بمجتمعه ومن حوله، بل تؤهل طلابها وطالباتها على المزج بين روح الإسلام ومتطلبات الحياة بما لا يחדش قواعد الدين، مبطة بذلك كل مزاعم من قال إنه لا يمكن في عصرنا ممارسة الدين والدنيا، بل لا بد من الفصل بينهما، بدعوى أن المجتمع يتغير من وقت لآخر حسب ظروفه الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.

رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالي حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

الأهداف:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية، والتدريبية، والبحثية، والاستشارية، والعمل التطوعي، وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان، ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

لقد لعبت الجامعة - منذ تأسيسها - دوراً محورياً في تأهيل وتنمية القدر الأكبر من موارد ومصادر المجتمع المحلية ولاسيما البشرية منها، وذلك عبر ما تقدمه الجامعة من برامج في مجال الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وفي برامج بحثية وتدريبية متخصصة في حقول العلوم الطبية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم والآداب، والإدارة والاقتصاد، وفي مجالات التربية والفنون وإعداد المعلمين، وفي حقول الإعلام والرياضة. كل ذلك لخدمة المجتمع الفلسطيني والمساهمة في تطوره الاقتصادي والاجتماعي. (موقع جامعة الأقصى، 2017م)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة مهمة للتعرف على أهم ما تم تناوله من قبل الباحثين حول موضوع الدراسة، وهذا يسهل على الباحث الرجوع والوصول للمعلومات حول الموضوع، وقد عرض الباحث الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وقسمها إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية، ومن ثم التعقيب على أهم ما جاء في هذه الدراسات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

الدراسات العربية:

1. دراسة (أبو غالي، 2016م) بعنوان: "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (101) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أخلاقيات الفرد هي أكثر أبعاد الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الأنظمة المعمول بها في المنظمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية وبين الأداء الوظيفي، وبينت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعاً لكل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بأنه يجب إعطاء المكافآت للموظفين عندما يتميزون في أدائهم؛ لكي تتمكن الوزارة من تحسين أدائها، وخلق الإحساس بعدم التمييز بين الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم لتطوير مستقبلهم الوظيفي وأن يتم إصدار مدونات أخلاقية يتم العمل بها بشكل رسمي في الوزارات، وأن تعمل الأنظمة الإدارية الموجودة في الوزارتين على توجيه الاخلاقيات الإدارية نحو تحسين الأداء لرفع الكفاءة والفعالية للوزارتين.

2. دراسة (العيفي، 2016م) بعنوان: "الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الإلتزام

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (332) مفردة وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين (السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الأخلاقية ومستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير (مكان العمل، والفئة، العمرية، وسنوات الخبرة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الأخلاقية ومستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير نوع (الوظيفة والمؤهل العلمي، والجنس) باستثناء متغير السلوك الفردي الأخلاقي حيث كانت هناك الفروق لصالح الإناث، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: العمل على إيجاد مدونة أخلاقية واضحة ومكتوبة خطياً للجامعات الفلسطينية، والعمل على تطويرها، ضرورة التزام المسؤولين بالممارسات الأخلاقية، والارتقاء بمستوى ممارساتهم الأخلاقية من خلال تشجيعهم على هذا الإلتزام من قبل العاملين .

3. دراسة (الكبير، 2016م) بعنوان: "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية

تطبيقية مقارنة"

هدفت الدراسة إلى المساهمة في بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي، وكان من الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بناء نموذج علمي مبدئي للقيادة الأخلاقية من منظور عربي إسلامي، وإبراز أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات العربية الإسلامية، واستعراض أهم النظريات والنماذج في القيادة الأخلاقية في الأدبيات الغربية، وعزل أهم جوانب أزمة القيادة الأخلاقية المعاصرة، وقد تمت الاستعانة بمنهج البحث الكمي من خلال جمع البيانات الكمية وتحليلها وأوصت الدراسة بتطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم القيادة الأخلاقية، وتطوير المنظومة القانونية بحيث تشمل تشريعات واضحة تعزز السلوك الأخلاقي في القيادة والإدارة، وإقرار مسألة القيادة الأخلاقية وما يرتبط بها من موضوعات ضمن برنامج الدراسات العليا في مرحلتي الماجستير والدكتوراه ، واقتراح برامج وآليات من شأنها إبراز القادة الأخلاقيين والتعريف بتجاربيهم المميزة وآثارها الإيجابية على تطور

منظماتهم وخدمة مجتمعهم، وتخصيص أعمدة في الصحافة والمجلات لتسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية ومقوماتها وعناصرها، وتنفيذ دراسات متداخلة التخصصات لتحديد أنماط الشخصية للقادة الأخلاقيين.

4. دراسة (أبو علبة، 2015م) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (366) معلماً ومعلمة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة، حيث سمات العمل الفني والإداري في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية، وحصل مجال العلاقات الشخصية على المرتبة الثالثة في مراتب القيادة الأخلاقية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح حملة الدبلوم، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، أن تعمل الجهات المختصة في وكالة الغوث على إعداد برامج متعددة للاستفادة من مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واعتماد القيادة الأخلاقية كأحد بنود تقييم مديري المدارس، وتعميم الدراسة على جميع مناطق الوكالة التعليمية للاطلاع على مستويات القيادة والولاء التنظيمي والاستفادة من نتائج الدراسة عند تعيين مديري المدارس، وإبراز النماذج الناجحة من مديري المدارس المتميزين في مجال القيادة الأخلاقية وباقي المجالات ليكونوا قدوة لزملائهم.

5. دراسة (العنقري، 2014م) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ عددها (318) مفردة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة

الأخلاقية (الإدارية، والشخصية، والعلاقات الإنسانية) هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، كما توصلت نتائج البحث لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تتبنى المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية من قبل الإدارة العليا عن طريق التدريب، وتنمية الموارد البشرية والمالية الكافية لنشر ثقافة تنظيمية قوية تدعم مبادئ القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز التنظيمي.

6. دراسة (محمود، 2014م) بعنوان " أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية :

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث والبالغ عددهم (62) مفردة من الأطباء، وهيئة التمريض، والموظفين، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقافة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد، وهناك تأثير معنوي لعلاقة القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، وهذا التأثير موجب، وأوصت الدراسة بأن تقوم المستشفيات الحكومية محل البحث بتبني برنامج للقيادة الأخلاقية متضمناً الأبعاد المختلفة لها، وأن يتم متابعة نتائج البرنامج التدريبي للقيادة الأخلاقية على مستوى المستشفيات الحكومية الفرعية والمراكز الصحية، وأن تكون البرامج المتمثلة في ممارسة القيادة الأخلاقية جزءاً من الثقافة التنظيمية للمستشفيات محل البحث، وأن يتم نشر ثقافة أخلاقية بين جميع المديرين على مستوى المستشفيات الحكومية محل البحث.

7. دراسة (الهندي، 2013م) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين معلمهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، وتكونت من (41) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية (الخصائص الشخصية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية) أما الثانية فقد كانت لقياس درجة تمكين المعلمين، وتكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 83.37%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير النوع عدا مجال العمل بروح الفريق كانت الفروق لصالح الذكور. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق غزة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، ودرجة تمكين عاملهم، وكانت أهم توصيات الدراسة اعتماد القيادة الأخلاقية كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، ومعياراً أساسياً لاختيار المدراء وتعيينهم، وعقد دورات للمديرين في مجال القيادة الأخلاقية.

8. دراسة (العطوي، 2013م) بعنوان: "أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل في تحقيق كفاءة الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بقطاع حرس الحدود بحقل، والبالغ عددهم (495) فرداً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد العينة موافقون على محور التزام منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل بأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي (4.06 من 5) وكان من أهم توصيات الدراسة التركيز على اختيار أصحاب الخلق الحسن قبل التعيين، وذلك بالاستعانة بذوي الاختصاص من علماء الاجتماع، وعلماء النفس، وتقديم وصفاً للأخلاقيات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في الجهاز، والتي بموجبها يتم التقييم، واختيار القادة المثاليين، والذين يكونون بأخلاقهم وحسن تعاملهم وتحقيقهم العدل

والمساواة قدوة حسنة للعاملين، والعمل على تلمس احتياجات العاملين وتلبيتها، وتأمين سبل العيش الكريم لهم، وإعفافهم عن طلب مصادر أخرى للكسب قد تكون غير شريفة.

9. دراسة (العتيبي، 2013م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث بلغ عددها (256) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والتتح، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح من هم أقل من (5) سنوات وأكثر من (10) سنوات عند مقارنتها مع فئة من (5 إلى 10 سنوات) ومن أهم توصيات الدراسة وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية، تتناسب مع الدين، والتراث، والمجتمع الكويتي، وتطوير أسس تقويم مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ، ومفاهيم، وممارسات القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية، والاستمرار ببرامج التنمية المهنية والإدارية لمديري المدارس حول القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية وسبل ممارستها في مدارسهم .

10. دراسة (العريضة، 2012م) بعنوان: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بالأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستها لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما وجاءت جميع

مجالات القيادة الأخلاقية المستخدمة في الدراسة في المستوى المتوسط ،حيث جاءت في المرتبة الأولى الصفات الشخصية للقيادة وجاءت في المرتبة الأخيرة صفات العلاقات الإنسانية، ومن أهم توصيات الدراسة تنظيم دورات لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ومبادئها، وضرورة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم على مثل هذا الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

11.دراسة (عابدين وآخرون، 2012م) بعنوان: "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدراءهم للقيادة الأخلاقية. ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، بلغ حجم العينة (339) معلماً، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، أما في باقي المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمنطقة التي يتبع لها فلم تكن ذات دلالة إحصائية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: أن يولي المديرين العاملون اهتماماً أكبر مما هو عليه الآن، وأنهم مطالبون بالحرص على العدالة والموضوعية، وأن يهتم المديرين بتحقيق شراكة فاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأن يهتم المديرين بتنمية المسؤولية الفردية، والحس الإيماني في تكوينهم الأخلاقي في الإدارة المدرسية، وأن تهتم وزارة التربية والتعليم بتعزيز القيادة الأخلاقية للمدراء الحاليين باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية التقييم والترقية، ودراسة درجات مستوى فهم المدراء لأسس القيادة الأخلاقية ومتطلباتها، وعلاقة ممارسة المدراء للقيادة الأخلاقية بالالتزام الديني لديهم.

12.دراسة (الشريفي والتنج، 2011م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت

الاستبانة لجمع البيانات، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام ومن وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين العاملين. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية، وتفويض المعلمين والمعلمات سلطات وصلاحيات أكبر لتعزيز الثقة بهم ولتمكينهم من أداء مهامهم.

13. دراسة (حسانين، 2011م): بعنوان "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية_دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة لقياس وتحديد مستوى القيادة الأخلاقية في الشركات الصناعية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل، واختبار الدور المعدل للتهكمية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل. وبلغ حجم عينة الدراسة (384) مفردة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة لعملية جمع البيانات، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: إنه لوحظ من الدراسة تدني مستوى إدراك العاملين للسلوكيات الأخلاقية للقيادة، لهذا فتوصيف الظاهرة يعد أمراً إيجابياً ويستحق الدراسة، وقد لوحظ ارتفاع الإشراف المسيء، وبالتالي فإن التطرق للأسباب التي تقف وراء ارتفاع مستوى إدراك العاملين للإشراف المسيء يعد مجالاً آخر للدراسة، كما ولوحظ أيضاً أن نتائج مستوى الدراسة التهكمية تجاوزت الدرجة الثالثة، لذا فالكشف عن العوامل المسببة لها يعد قضية بحثية جديرة بالدراسة.

14. دراسة (بوعباس، 2010م) بعنوان: "درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (355) مفردة من مجتمع البحث، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل

الإداري في كليات الهيئة العامة كما يراها الأعضاء كانت مرتفعة ولجميع المجالات، وكشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الخصائص الشخصية تبعاً لمتغير الجنس، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس. ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم العمل على تفقد أوضاع الهيئة التدريسية العاملة في كليات الهيئة من خلال إجراء لقاءات مستمرة معهم، والتعرف على احتياجاتهم للعمل على تعزيز روحهم المعنوية.

15. دراسة (يحيى، 2010م) بعنوان: "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمة. وتم اختيار العينة بطريق طبقية عشوائية، حيث كان عدد أفراد العينة ما نسبته (11%) موزعين على المدارس الحكومية الثانوية بالضفة الغربية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كانت كبيرة جداً، حيث احتل مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة المجال الأول، واحتل مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين المجال الأخير، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الفئة الأقل من (6) سنوات، ولصالح المديرية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكان من أهم توصياتها أن يتم تقييم المدير من قبل العاملين عن طريق نموذج معتمد من الوزارة؛ لأن مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين كان أقل المجالات.

16. دراسة (الحبيسة، 2009م) بعنوان: " واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5-10) بسلطنة عمان ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس. ولتحقيق تلك الأهداف، قامت الباحثة بتحليل الإطار النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وبناء استبانة مكونة من (60) مفردة، تمثل مكونات القيادة الأخلاقية، وموزعة على أربعة محاور: الهدف، والمعرفة، والسلطة، والثقة، وقد تم توزيعها على (447) فرداً. وذلك في جميع محافظات سلطنة عمان ومناطقها. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان كان عالياً. إذ جاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات. تلاها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة بمحور الثقة، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بأثر متغيرات الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، والنوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Algharaibeh ، Albdareen , 2015) بعنوان:

"Organizational justice and its Impact on the Commitment of Faculty Members to Work Ethics :Empirical Study on Private Universities in North Provinces"

"معرفة أثر العدالة التنظيمية على إلتزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الخاصة في المحافظات الشمالية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على إلتزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الأردنية الخاصة في المحافظات الشمالية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثيراً كبيراً للعدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الإلتزام بأخلاقيات العمل. كما أظهرت الدراسة بأن العدالة التنظيمية مطبقة بشكل كبير في الجامعات الأردنية الخاصة.

2. دراسة (Borcher، 2011) بعنوان:

"Amita Model of Ethical Behavior: An Empirical Examination of Ethical Leadership, Ethical Identity Ethical Climate and Emotions on Unethical Work Behavior"

"نموذج شامل للسلوك الأخلاقي: اختبار تجريبي للقيادة الأخلاقية، الهوية الأخلاقية، المناخ الأخلاقي والمشاعر حول سلوك العمل غير الأخلاقي".

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

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المتغيرات الفردية، والظرفية، تؤثر إلى حد كبير في السلوكيات السلبية، والعدوانية، والتسلط في مكان العمل، وأن القيادة الأخلاقية هي المؤثرة سلباً على كل من السلوكيات العدوانية، والسلبية في مكان العمل، هناك ارتباط سلبي للمناخ التنظيمي والأخلاق على حد سواء بسلوكيات العنف في مكان العمل، وأن سلوكيات العمل غير الأخلاقية تختلف بشكل ملحوظ مع الفرد، وعواطفه، والمناخ التنظيمي، واختلاف

الهوية الأخلاقية الشخصية، وأن هناك علاقه بين مشاعر الازدراء، والسلوكيات العدوانية السلبية، والعنف، وأن المنظمات التي تفشل في إيجاد معايير أخلاقية قد تواجه المزيد من سلوكيات العمل غير الأخلاقية من المنظمات التي ترسم ويوضح المعايير الأخلاقية، أو العواقب المترتبة على الانحراف عنها.

3. دراسة (Feng، 2011) بعنوان:

"A study on School Leaders Ethical orientations in Taiwan."

"التوجهات الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في تايوان".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات العينة التي تكونت من (573) قائد مدرسة في تايوان، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وتم استخدام الإطار الأخلاقي متعدد الأبعاد، بما في ذلك النفعية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والفضيلة. وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي الأكثر شيوعاً عند قادة المدارس في تايوان هو العدل. وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان يتأثر بالأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما، وخاصة من حيث الفضيلة. واتضح أن التباين في التوجه الأخلاقي لقادة المدارس يكون كبيراً حسب نوع الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والتعليم، والتدريب، وأخلاقيات الإدارة التربوية.

4. دراسة (Turhan and Celike، 2011) بعنوان:

"The Effect of Ethical Leadership Behaviors of School Principals on Social Justice in School"

"تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (82) مدير مدرسة، و(1195) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العادية والمهنية في عدد من المناطق التركية، وكانت استبانة الدراسة مكونة من (84) فقرة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية جاء متدنياً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات.

5. دراسة (Bowers، 2009) بعنوان:

"Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher"

"العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين".

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

6. دراسة (karakose، 2007) بعنوان:

"High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey"

"مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (416) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في إحدى المقاطعات التركية في أنقرة، واستخدمت الدراسة مقياساً مطوراً للقيادة الأخلاقية يسمى (ELS) والذي وضعته يلماز (2006) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في مجال الإدارة وفي مجال التواصل بنسبة (86%)، كما أظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن مدرائهم يظهرون سلوكاً مناسباً في مجال المناخ الإنساني بنسبة (76%) .

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري

الدراسات العربية:

1. دراسة (ابن زرعة، 2016م) بعنوان: "عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

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

2. دراسة (حويحي، 2015) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (283) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة كما وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة، ومن أهم توصيات الباحث أنه لا بد من التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين، ورغباتهم، واتجاهاتهم؛ من أجل تحسين مستوى الأداء، وتعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة، والالتزام من قبل الجامعات بفهم قدرات الموظفين الإبداعية، والعمل على رعايتها ومساندتها، والعمل على تنمية استراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الفلسطينية .

3. دراسة (الدريبي، 2015م) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بالجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية عددها (94) مفردة من مجتمع الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعة جاء متوسطاً بشكل عام، وأن درجة تأثير معوقات الإبداع الإداري المرتبطة بالبيئة الداخلية في مستوى الإبداع الإداري متوسطة بشكل عام، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية باستثناء متغير المؤهل العلمي فقد جاءت الفروق في آراء العينة نحو الهيكل التنظيمي، والطلاقة، وواقع الإبداع الإداري لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه، وأوصت الدراسة بتحديد مهام القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعة وعدم تكليفهن بأعباء إضافية، وأن يتم استقطاب كوادر إدارية وخبرات فنية مساندة للعمل الإداري القيادي، وأن يتم تبني أنظمة التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لتنمية القدرات الإبداعية بالجامعة.

4. دراسة (العوضي، 2015م) بعنوان: "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، والتعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وقد اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات التعليمية في الكويت العاصمة، وكان من أهم النتائج والتوصيات: أن مفردات المجتمع رأت أن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وعليه أوصى الباحث بتشجيع العاملين وتدريبهم على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به، كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأوصى الباحث إدارة المؤسسات أن تعمل على إلحاق قياداتها بدورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم.

5. دراسة (لولو، 2015م) بعنوان: "أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الوظيفي والإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي، وأن موظفي القطاع الحكومي في وزارة الشؤون بالقطاع غير راضين عن جميع عناصر الدخل الوظيفي متمثلة في الرواتب، والحوافز المادية، والترقيات، والعلاوات، والحوافز التشجيعية، وساعات العمل الإضافي، حيث كانت درجة الرضا عن العوامل السابقة ضعيفة، وأن الموظفين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة يتمتعون بدرجة إبداع متوسطة. وكان من أهم توصيات الدراسة تعديل نصوص الخدمة المدنية رقم (4) المعدل لسنة (2005) المتعلقة بالدخل الوظيفي المذكورة سابقا بحيث تكون أكثر إنصافا وعدالة، وتلبي حاجات الموظفين لما لها الدور الأكبر في زيادة الإبداع الإداري، واهتمام الإدارة العليا بتقديم الحوافز المادية والحوافز التشجيعية لموظفيها المبدعين والمتميزين.

6.دراسة (الحارثي، 2014م) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية بسلطنة عمان، حيث صممت استبانة من (68) فقرة، وتم تطبيقها على (107) من المديرين والمديرات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان أوضحت تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسط، وجاءت مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية بشكل عام بدرجة متوسط أيضاً، كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري، وخرجت الدراسة بتصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المحافظات التعليمية، وكانت من أبرز توصياتها تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم من أداء واجباتهم بفعالية، وأن تعطي الإدارة التعليمية قدراً من المرونة واللامركزية مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل، وعقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي لشرح وتوضيح الإبداع الإداري، واستفادة تطبيقه في المدارس.

7.دراسة (الحربي، 2014م) بعنوان: "درجة ممارسات موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري بوجه عام، والطلاقة والإحساس بالمشكلة والمرونة وأصالة الأفكار بوجه خاص من وجهة نظرهن، ومن وجهة نظر الرئيسات المباشرات لهن بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة درجة موافقتهن لسبل تنمية تلك المهارات. وتكون مجتمع الدراسة من (61) رئيسة و(436) موظفة إدارية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وكان من نتائج تلك الدراسة تقدير الموظفات لدرجة ممارستهن لمهارات الإبداع الإداري كانت عالية، في حين جاءت تقديرات الرئيسات المباشرات لدرجة ممارسات الموظفات لتلك المهارات متوسطة، وكان تقدير الموظفات لدرجة ممارستهن لمهارات الإبداع الإداري والمتمثلة في الطلاقة، والإحساس بالمشكلة، والمرونة، وأصالة الأفكار جاءت عالية، في حين جاءت تقديرات

الرئيسيات المباشرات لدرجة ممارسة الموظفين لتلك المهارات متوسطة، وجاءت تقديرات الموظفين لدرجة موافقتهم لسبل تنمية مهارات الإبداع الإداري عالية جدا، في حين جاءت تقديرات الرئيسيات المباشرات لدرجة موافقتهم لتلك السبل العالية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الموظفين للإبداع لصالح متغير الوظيفة الحالية، وجاءت الفروق لصالح الموظفين، وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الموظفين لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بنشر ثقافة الإبداع الإداري بين منسوبات الجامعة للاستفادة من الأفكار والمقترحات، ومن ثم العمل على تنفيذها وفق الإجراءات المتبعة والإمكانات المتاحة لتطوير العمل الإداري، وأوصت الدراسة بتحفيز وتشجيع منسوبات الجامعة على الإبداع في بيئة عمل تنافسية، مما يسهم بشكل فعال في الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز والإبداع الإداري.

8.دراسة (عزوز، 2014م) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مداخل الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج تلك الدراسة أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء الجامعات المصرية بصفة عامة ونجاح القيادات بصفة خاصة في مجال الإبداع بشتى أنواعه، وتشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات قيادات المؤسسات الجامعية، وتأكيد روح الانتماء للعاملين بها، وأن مفهوم رأس المال الفكري يرتكز على أهمية الإنسان باعتباره أهم مورد لجميع نواحي الحياة بشكل عام للمنشآت التعليمية بكل أشكالها بشكل خاص، وأن استغلال الموارد والكفاءات البشرية بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى الإبداع الإداري بكافة أشكاله، وأن إدارة الأفراد والكشف عن الأشياء التي يمتلكونها ومعاملتهم معاملة متميزة يساعدهم على الخلق، والإبداع، والابتكار، وأنه ينبغي توفير الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتحقق الإبداع المؤسسي. وكان من أهم توصيات تلك الدراسة وضع استراتيجيات تدعم الإبداع في المؤسسات الجامعية، وتوفير الإمكانيات لتنفيذها، وتوجيه الاهتمام لرأس المال البشري في المرتبة الأولى، ودعمه لتطوير رأس المال الإبداعي، وتعديل الأنظمة الداخلية بما يسهم في تحقيق الإبداع على مستوى الفرد،

والجماعة، والمنظمة، والعمل على تعيين الخبرات الشابة التي تملك القدرات على الابتكار، والإبداع وخلق الميزة التنافسية لمؤسساتهم.

9.دراسة (عبد الباسط، 2013م) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية:دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق وبعض الشركات التابعة لها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السياحية في مصر، والتعرف على أهم المكونات للإبداع الإداري في المنظمات السياحية في مصر ودراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات السياحية. على اختلاف درجاتهم ومراتبهم الوظيفية، وكانت أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تم اعتماد التوصيات التالية: نشر الوعي المعرفي لدى العاملين والمديرين في الشركات السياحية، والنظر إلى عناصر الثقافة التنظيمية من منظور شامل ومتكامل، ونشر وترسيخ مفهوم الإبداع الإداري داخل الشركات السياحية بالجمهورية.

10.دراسة (محمد، 2012م) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط وكذلك وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والعاملين، وكانت عناصر الإبداع الإداري مرتفعة لدى القيادات بالجامعة وقد بلغ مجتمع الدراسة (88) عضواً من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، وإدارات كليات الجامعة المختلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة توفر القدرات الإبداعية بدرجة عالية لدى القيادات الإدارية بالجامعة وكان ذلك يعزى إلى توفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو قدرات الإبداع المتمثلة في القدرة على التحليل، والمرونة، والطلاقة، والأصالة والخروج عن المألوف والحساسية للمشكلات. وكان من أهم توصيات الدراسة القيام بدراسات أخرى منها على سبيل المثال: معوقات الإبداع الإداري

بمؤسسات التعليم العالي، ومعوقات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة الابتدائية.

11. دراسة (خلف، 2010م) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي فيها وهو "ما العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (45) مفردة وتم استخدام عينة الحصر الشامل، وكان من أهم نتائج الدراسة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بدرجة مرتفعة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري تعزى للعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين، وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري، والعاطفي، والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.

12. دراسة (العجلة، 2009م) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، وتكونت العينة من (305) مفردة، وكان من أهم نتائجها أن المدراء بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وكان من أهم توصيات الدراسة القيام بإنشاء حاضنة للإبداع، أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، وتفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sharif, Tang, 2014) بعنوان:

"New Trends in Innovation Strategy at Chinese Universities in Hong Kong and Shenzhen, International Journal of Technology and Management"

"اتجاهات جديدة في استراتيجية الابتكار في الجامعات الصينية في هونغ كونغ وشنتشن".

طبقت هذه الدراسة على الجامعات الصينية، وقيمت الدراسة النشاط الابتكاري التعاوني من قبل الجامعات في هونغ كونغ وشنتشن، (الصين) باستخدام النموذج الثلاثي للتفاعل بين الجامعة، والصناعة، والحكومة. استعرض الباحثان نظام التعليم العالي في هونغ كونغ ودور تطوير العلوم والتكنولوجيا في شنتشن، (الصين). وكان التركيز على نقل المعرفة بين مرافق الجامعة البحثية والمعاهد البحثية والصناعية، والحكومية، وملاحم البرنامج الابتكاري التعاوني الرئيسي، حيث يوثق اتجاها ناشئا في استراتيجية الابتكار التي تستخدم التعاون والابتكار لتوليد أفكار إبداعية لأعمال جديدة في الصين. على الرغم من أنه لا يوجد نمط واضح من التعاون بين الجامعات، والصناعة، والحكومة، وقد استطاع الباحثان تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحددة المرتبطة بكل من الجامعات في هونغ كونغ التي تدفع إلى التعاون، وتكون ذات صلة مع المؤسسات والشركات في القطاعات الأخرى بطريقة إبداعية.

2. دراسة (Hwang, 2013) بعنوان:

"Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative Study between South Korea and United States. Unpublished Doctorate thesis, University of Minnesota, USA"

"تأثير السلوك القيادي على الإبداع: دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي الداعم، والمشارك، والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الإبداع لطلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في جامعات كورية وأمريكية في تخصصات محددة ومنها: العلوم، والرياضيات، والهندسة، والتكنولوجيا. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة: وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على درجة الإبداع لدى الطلاب في الجامعات محل الدراسة: وتبين أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي على درجة رضا الطلاب.

3. دراسة (Stobbeleir et. al, 2011) بعنوان :

"Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback Seeking Behavior in Creative Performance".

"الإبداع التنظيمي في العمل والإبداع الأدائي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الموظفين للسلوك الاستباقي، وبحث رد الفعل كاستراتيجية لتحسين الأداء الإبداعي، وطبقت الدراسة على العاملين في المنظمات الإنتاجية الديناميكية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واختيار عينة طبقية عشوائية كمجتمع للدراسة بلغت (456) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يمكن تحفيز الأداء الإبداعي للأفراد من خلال ردود أفعالهم على أعمالهم المختلفة، وإبراز أهمية دراسة سلوكيات التنظيم الذاتي للموظفين في العملية الإبداعية. وكان من أهم توصيات الدراسة أنه على المنظمات أن تركز على تطوير وتعزيز الأداء الإبداعي لموظفيها، ويتم ذلك عن طريق تحديد أهداف العمل والإبداع، مما يجعل الإبداع من متطلبات العمل، كما ولا بد من توفير التغذية العكسية عن التقدم في الإبداع ، وأن يتم بناء أنظمة ذات قيمة في تحفيز الإبداع لدى العاملين، وتقديم المكافآت للعاملين عند تحقيق نتائج إبداعية.

4. دراسة (Esra and others، 2011) بعنوان:

"The Effect of Organizational Culture on Organizational Creativity and Efficiency "

" تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والكفاءة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عدد من الإداريين بجامعة أوكان بتركيا، وكان من أبرز النتائج: أن الاهتمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين .وأوضحت الدراسة الحالية أن الوصول لمستوى إبداعي إداري فعال هو هدف يجذب كل الأكاديميين، والتربويين، والإداريين، ويشكل لديهم اهتماماً بالغاً، كما أكدت الدراسة على أن أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادة الإدارية هي الثقافة التنظيمية.

5. دراسة (colwell، 2001) بعنوان:

"Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate Creativity and Creative Problem-Solving Skills in Employees"

"كيف يمكن للمديرين تعزيز الإبداع ومهارات حل المشكلات الإبداعية لدى الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع، والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرون لتشجيع الإبداع؟ وكان من أهم توصيات الدراسة: ينبغي أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع لدى العاملين حتى يتمكنوا من إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، كما ويمكنهم التفكير في التخطيط للمستقبل، وهناك العديد من المعوقات التي تعيق المديرين منها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع، واعتقادهم بأن الإبداع يولد مع الفرد نفسه، ولا يمكن تنميته، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي، وعدم تشجيعهم على التفكير، وهناك العديد من الأفكار التي يتبعها المدراء لتشجيع الإبداع منها على سبيل المثال استخدام أسلوب العصف الذهني، وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، وتهيئة بيئة للإبداع من خلال إشاعة جو من العلاقات الإنسانية، والسماح بروح الدعابة، واستخدام التفكير الجماعي، وتقديم تدريبات في الإبداع.

6. دراسة (Ohangia، 2007) بعنوان:

"The Moral of University Faculty and the Perceived Innovative Behavior of the Department Head of Three University in the Cost Area of taxes".

"أخلاقيات أساتذة الكليات الجامعية والسلوك الإبداعي الواعي لرؤساء الأقسام في ثلاث جامعات في ساحل تكساس، الولايات المتحدة الأمريكية".

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

7. دراسة (Simon، 2006) بعنوان:

"Managing Creative Projects: an Empirical Synthesis of Activities"

"إدارة المشاريع الإبداعية: الأنشطة التجريبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به القائد لإدارة الإبداع داخل المنظمة، والأنشطة التي يقوم باستخدامها لتحقيق مبتغاه، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمات لا بد وأن تنشر الثقافة الإبداعية بداخلها إذا كانت تسعى إلى أن تكون مميزة، وأنه على قائد المنظمة أن يحسن من الاتصال بمرؤوسيه حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل منظمته وعليه أن يدير معهم نقاشات حول العمل وسبل تطويره، أن يحترم آراء جميع العاملين وعدم الاستهانة بالأفكار حتى ولو كانت بسيطة، وعليه أن يقوم بمشاركة الجميع في

اتخاذ القرارات وأن يقوم بوضع نظام تحفيزي للعاملين وأن ينشر روح المشاركة، وعلى القائد أن يمتلك العديد من المهارات الاجتماعية وأن يعمل دائماً على تطوير نفسه.

8. دراسة (Broushack، 2005) بعنوان :

"Determinates and Effects of the Structural Human Resource Innovative Leadership Styles of University Head Managers".

المحددات والآثار المترتبة على الممارسات الإبداعية للموارد البشرية لدى رؤساء الجامعات، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من (592) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن نسخة معدلة من استبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي، ومن أهم النتائج أن ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً، وأن معنويات أعضاء هيئة التدريس مرتبطة بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يشير العرض السابق للدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في العمل الإداري، وكذلك أهميتها في تحقيق كفاءات الأداء في المؤسسات المختلفة، وتأثيرها الإيجابي على المرؤوسين، والرؤساء، ومنظمات الأعمال، فعلى مستوى المرؤوسين نجد القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين سلوكياتهم داخل وحدات العمل المختلفة، وعلى مستوى الرؤساء فهي تجعلهم قدوة حسنة لمن هم تحت إمرتهم من العاملين، أما على مستوى منظمات الأعمال فإنها تزيد من ولاء العاملين وثقتهم بمنظمتهم، وتعمل على تعزيز مكانة المنظمة بين المنظمات التي تعمل في المجال نفسه.

• بعض الدراسات تناولت موضوع القيادة الأخلاقية دون ربطها بمتغيرات أخرى مثل دراسة: الكبير (2016م)، وعابدين وآخرون (2012م)، ويحيى (2016م)، وتورهان وكلك (2011م)، والحبيسة (2009م)، وكاركوزي (2007م)، وبعض الدراسات تناولت موضوع القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، ولم يجد الباحث على حد علمه أية دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

• تباينت العينات في الدراسات السابقة، فمنها ما تناول المدراء، ومنها ما تناول المعلمين، ومنها ما تناول المدرسين والأكاديميين في الجامعات في بيئات مختلفة ومتنوعة محلية، وعربية، واجنبية. أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت عينة من العاملين في ثلاث جامعات نظامية في قطاع غزة.

- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث النتائج، فبعض الدراسات أشارت إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع بعض الدراسات التي جاءت فيها ممارسات القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة.
- تشابهت بعض الدراسات في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيث إنها أجريت في بيئة محلية، واختلفت بعض الدراسات التي أجريت في بيئات عربية وأجنبية.
- تباينت أدوات الدراسات السابقة المستخدمة لتحقيق النتائج، وتتنوع بحسب أهداف كل دراسة أما في الدراسة الحالية فقد تم استخدام استبانة، لأنها تناسب غرض الدراسة الحالية ومناسبتها لبيئة الجامعات الثلاث.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء وإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة.
- بناء أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة وتحديد فقراتها ومجالاتها.
- تسهيل الوصول إلى المراجع وتوثيقها.
- تحديد العينة بشكل صحيح.
- الوصول إلى أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- أهم ما يميز الدراسة هو الوصول إلى محاور للممارسات الأخلاقية تناسب البيئة الجامعية.
- تناولت الدراسة الحالية ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية كمؤسسات، بينما الدراسات السابقة تناولت مؤسسات أخرى.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليل بياناتها. حيث يعرف ملحم (2000م، ص324) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها. وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الإعتقاد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة باستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. (أبو حطب وصادق، 2005، ص 104)

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 خصيصاً 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 والاطلاع في مواقع الانترنت المختلفة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة حيث شملت الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.
2. الحدود الزمانية: وهي المدة التي استغرقتها الدراسة نهاية العام 2016 حتى منتصف العام 2017.
3. الحدود البشرية: تمثلت وحدة المعاينة العاملين بالمناصب الأكاديمية والمناصب الإدارية بالجامعات الثلاث المذكورة أعلاه.
4. الحدود العلمية: تناولت الدراسة موضوع الممارسات الأخلاقية للقيادة، ودورها في الإبداع الإداري

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف تمثل في جميع العاملين بالجامعات محل الدراسة باستثناء العاملين في الخدمات المساندة، حيث تم اختيار العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) حيث تعد هذه الجامعات من أكبر الجامعات من حيث عدد العاملين، وقد بلغ عدد مفردات المجتمع (2145) مفردة.

جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

م	المسمى الوظيفي/الجامعة	الجامعة	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	مجموع المجتمع والعينة
		الإسلامية	المجتمع	المجتمع	
1	الأكاديميون	402	236	421	1078
2	الإداريون	420	334	332	1086
	المجموع	822	570	753	2145
3	العينة من الأكاديميين	61	36	65	162
4	العينة من الإداريين	64	51	50	165
	المجموع	125	87	114	327

المصدر: أقسام شؤون الموظفين بالجامعات الثلاث

رابعاً: عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الثلاث بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي، نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات. العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي تشتمل على مرحلتين، المرحلة الأولى حسب الجامعة، ومن ثم حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (400) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (351) استبانة بنسبة 87.75%، بنسبة 16.3% من مجموع العينة الكلية للمجتمع والبالغ عددها (2145) وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 2145$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 2145}{2145 + 384 - 1} \cong 326$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 326 على الأقل.

خامساً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث تكونت من ثلاث أقسام رئيسية: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: 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.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الإبداع الإداري، ويتكون من (16) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.2):

جدول (4.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

سادساً: خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، (ملحق رقم 3).
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (17) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، (ملحق رقم 1).
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، (ملحق رقم 4).

سابعاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (17) من المتخصصين في إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لمجالات: القيادة الأخلاقية

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يفي القائد بالتزاماته تجاه المرؤوسين	.575	*0.000
2.	تتفق أقواله مع أفعاله	.743	*0.000
3.	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها	.780	*0.000
4.	يحترم المرؤوسين في كافة الظروف	.852	*0.000
5.	يتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية ويبتعد عن الإساءة للمرؤوسين	.554	*0.001
6.	يحترم مواعيد العمل الرسمية	.382	*0.019
7.	يظهر التواصل واضحاً في شخصية القائد	.571	*0.000
8.	يتصف بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	.871	*0.000
9.	يمتلك سرعة البديهة في الرد	.864	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
10.	يتق بالمرؤوسين الذين يعملون معه	.843	*0.000
11.	يفي بالوعود التي يقطعها على نفسه	.828	*0.000
12.	يتقبل النقد بصدر رحب وبدون تدمير	.897	*0.000
13.	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	.894	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتعامل القائد مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	.701	*0.000
2.	يعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	.838	*0.000
3.	يتخذ القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	.820	*0.000
4.	يتبنى مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفة	.888	*0.000
5.	يحترم مكانته الوظيفية بتجنب أي فعل قد يسيء لها	.713	*0.000
6.	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين	.837	*0.000
7.	يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير	.916	*0.000
8.	يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين	.887	*0.000
9.	يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة	.811	*0.000
10.	يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات	.801	*0.000
11.	يحافظ على أسرار العمل الإداري	.777	*0.000
12.	يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل	.807	*0.000
13.	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين	.869	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	.775	*0.000
2.	ينفقد المرؤوسين في مكان العمل للاطمئنان عليهم	.769	*0.000
3.	يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المرؤوسين	.737	*0.000
4.	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين	.882	*0.000
5.	يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	.830	*0.000
6.	يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	.813	*0.000
7.	يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين	.852	*0.000
8.	يمد يد العون والمساعدة للمرؤوسين	.913	*0.000
9.	يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح	.824	*0.000
10.	يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المرؤوسين	.806	*0.000
11.	يقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	.802	*0.000
12.	يراعي حاجات العاملين الشخصية	.924	*0.000
13.	يستمع جيداً للمرؤوسين عند حدوث أي إشكاليات	.927	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لمجال: الإبداع الإداري

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.855	ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد
2.	*0.000	.897	يمتلك قدرة عالية على النقاش والحوار
3.	*0.000	.758	يعمل على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل
4.	*0.000	.865	يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل
5.	*0.003	.491	يعطي الأولوية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها
6.	*0.000	.723	يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانات إبداعية
7.	*0.000	.838	يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة
8.	*0.000	.744	يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع
9.	*0.000	.870	يعمل على تقديم حلول للمشكلات في وقت قصير
10.	*0.000	.876	يمتلك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها
11.	*0.000	.833	يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع
12.	*0.000	.858	يمتلك رؤية لاكتشاف مشكلات الآخرين في العمل
13.	*0.000	.860	يرى الفشل على أنه تجربة تسبق النجاح
14.	*0.000	.859	يمتلك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة
15.	*0.000	.871	يمتلك قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية
16.	*0.000	.913	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ويواجه النتائج المترتبة على ذلك

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لقررات الاستبانة.

ويبين جدول (4.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	.951	*0.000
الأخلاقيات الإدارية للقيادة	.981	*0.000
الأخلاقيات العلائقية للقيادة	.942	*0.000
الممارسات الأخلاقية للقيادة	.991	*0.000
الإبداع الإداري	.960	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثامناً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010م، ص97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8).

جدول (4.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.967	0.936	13	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.979	0.959	13	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.981	0.963	13	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.991	0.982	39	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.984	0.968	16	الإبداع الإداري
0.994	0.987	55	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.936،0.982)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987). وكذلك قيمة الصدق الذاتي جاءت مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.967،0.991)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.994) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق استبانة الدراسة وثباتها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.898	0.573	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.341	0.939	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.495	0.831	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.503	0.826	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.431	0.873	الإبداع الإداري
0.594	0.770	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. وقد استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير والذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين والتي اشتملت على (الجنس، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبانة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي نعرض هنا خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
75.2	264	ذكر
24.8	87	أنثى
100.0	351	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 75.2% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 24.8% من الإناث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ حيث إنها جاءت متوافقة مع نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني في النسبة ما بين الذكور والإناث في ميادين العمل في المؤسسات الفلسطينية .

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
16.0	56	أقل من 30 سنة
39.6	139	من 30- أقل من 40 سنة
26.8	94	من 40- أقل من 50 سنة
17.7	62	50 سنة فأكثر
100.0	351	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 16.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30 سنة)، و39.6% تتراوح أعمارهم من (30-أقل من 40 سنة)، و26.8% تتراوح أعمارهم من (40-أقل من 50 سنة)، بينما 17.7% أعمارهم من (50 سنة فأكثر).

تبين من خلال النتائج أن الفئة التي تنحصر ما بين (30-أقل من 50) هي الفئة التي تشكل العدد الأكبر من العاملين بالجامعات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمر الوظيفي للجامعات شبه واضح بما يحقق الاحتياجات الوظيفية المطلوبة، وأن هذا السن هو الأكثر عطاءً، وأن هذه المرحلة تعد مرحلة تحقيق الذات لهم في مجال عملهم، حيث يلاحظ ويرى الباحث أن الجامعات تتمتع بجيل شاب من العاملين نوعاً ما.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	135	38.5
جامعة الأزهر	103	29.3
جامعة الأقصى	113	32.2
المجموع	351	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 38.5% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، و29.3% يعملون في جامعة الأزهر، بينما 32.2% يعملون في جامعة الأقصى. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية هي الأقدم تاريخياً، والأوسع في تخصصاتها مقارنة بالجامعات الأخرى وتمتلك العدد الأكبر من العاملين سواء أكانوا في المجال الأكاديمي أو المجال الإداري، وهذه النتيجة تتناسب مع مجتمع الدراسة، حيث اتبع الباحث العينة الطبقية العشوائية.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	23	6.6
بكالوريوس	104	29.6
دراسات عليا	224	63.8
المجموع	351	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 6.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، و 29.6% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 63.8% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجال العمل الأساسي في الجامعات هو العمل الأكاديمي، مما يتطلب حصول الموظف على مؤهلات عليا من ماجستير ودكتوراه، مما يشكل حافزا حتى للعاملين في المجال الإداري أن يبادروا بالحصول على الدراسات العليا، لذا كان عددهم هو الأكبر مقارنة بالوظائف الأخرى.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
32.8	115	أكاديمي
19.4	68	أكاديمي بمنصب إداري
14.2	50	رئيس قسم إداري
33.6	118	إداري
100.0	351	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 32.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي هو أكاديمي، و 19.4% مساهم الوظيفي أكاديمي بمنصب إداري، و 14.2% مساهم الوظيفي رئيس قسم إداري، بينما 33.6% مساهم الوظيفي إداري.

يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ لأنه من الطبيعي أن يكون عدد الأكاديميين أكبر من عدد الأكاديميين بمنصب إداري؛ لأنهم في الغالب يتقلدون مسميات قيادية، فمنهم عمداء والمشرفين، والنواب، ومسؤولي الكليات، وأيضا من المنطقي أن يكون عدد رؤساء الأقسام الإدارية أقل من عدد الإداريين، لأنه يتبع لرئيس القسم الواحد مجموعة من الإداريين.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة
13.4	47	أقل من 5 سنوات
28.2	99	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27.6	97	من 10 إلى 15 سنة
30.8	108	أكثر من 15 سنة
100.0	351	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 13.4% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، و28.2% تتراوح سنوات خدمتهم من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و27.6% تتراوح سنوات خدمتهم من (10 إلى 15 سنة)، بينما 30.8% سنوات خدمتهم أكثر من (15 سنة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العوامل السياسية، حيث نجد أن عمليات التعيين ليس في الجامعات فحسب وإنما في جميع الوظائف الحكومية والخاصة تتم بالحد الأدنى، وذلك بسبب الانقسام الفلسطيني بين شطري الوطن، وما لحقه من تأثيرات مالية طالت الجامعات مثلها مثل أي مؤسسة، فنجد أن من هم أقل من خمس سنوات يمثلون أقل نسبة، وتقع النسبة الأكبر لمن هم فوق الخمس عشرة عاماً، حيث إنهم تم تعيينهم قبل الانقسام.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Ozen et al., 2012):

جدول (5.7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	من 84% - 100%	من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة

- تحليل جميع فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لجميع فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة

البنء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الأخلاقية الشخصية للقيادة	4.01	0.57	80.27	1	موافق
الأخلاقية الإدارية للقيادة	3.97	0.59	79.37	3	موافق
الأخلاقية العلائقية للقيادة	3.98	0.57	79.59	2	موافق
جميع فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة	3.99	0.53	79.75		موافق

ويتضح من استعراض بيانات جدول (5.8) ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (79.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى

- إدراك القيادات الجامعية لأهمية القيادة الأخلاقية، والدور المهم الذي تلعبه في تحفيز العاملين تجاه العمل، حيث تعد مؤشراً إيجابياً؛ لأن القيادة الأخلاقية خاصة من خصائص النجاح في المنظمات، وتسهم في تدعيم نواحي الإبداع لدى العاملين.
- أن العاملين حريصون على توفر الممارسات الأخلاقية بشكل كبير؛ نظراً لأن هذا الجانب يلامس آدميتهم، وإنسانيتهم، وقدراتهم على التفاعل مع معطيات العمل بشكل إيجابي، فيظهر ذلك في ممارساتهم المهنية والسلوكية تجاه قيادتهم بشكل خاص، وتجاه المنظمة بشكل عام.

وهذا ما أكدته دراسة أبو علبة (2015م) ودراسة العنقري (2014م) ودراسة محمود (2014م) ودراسة الهندي (2013م) ودراسة العطوي (2013) ودراسة العتيبي (2013م) ودراسة عابدين (2012م) ودراسة الحبيسة (2009م) ودراسة Feng (2011م) ودراسة

Bowers (2009م) والتي أشارت إلى أن ممارسة المدراء للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وجاء هذا التشابه مع أبو علبة والهندي؛ نظراً لأن البيئة التي أجريت فيها الدراسة كانت متشابهة، حيث أن الدراسات قد أجريت في نفس المنطقة الجغرافية، وتختلف مع دراسة العرايضة (2012م) ودراسة الشريفي والتنح (2011م) والتي أشارت إلى أن ممارسة القيادات للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة؛ لأنها أجريت في بيئة عربية ومختلفة عن بيئة الدراسة الحالية.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية فكانت النتائج على النحو التالي
- حصل المجال الأول "الأخلاقيات الشخصية" على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (80.27)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

إن السلوكيات الأخلاقية الشخصية تعد من أوامر الدين الإسلامي الحنيف، وأن أخلاقيات القائد الشخصية تسهل على المرؤوسين ملاحظتها عليه، مما يعمل على زيادة الولاء بشكل كبير لدى المرؤوسين، حيث يعتبرونه قدوة حسنة لهم في شتى المعاملات فيما بينهم، فنجدهم يحاولون تقليد القائد في كل ما هو حسن من أفعاله، مما يساعد على خلق منظمة تتحلّى بقيم أخلاقية عالية.

وهذا ما أكدته دراسة عابدين وآخرون (2012م)، ودراسة يحيى (2010م)، ودراسة بو عباس (2010م)، ودراسة Karakose (2007م) حيث كانت السلوكيات والصفات الأخلاقية ممارسة بدرجة كبيرة من قبل المدراء.

وجاءت مختلفة وبدرجة متوسطة في دراسة العرايضة (2012م)، والشريفي والتنح (2011م).

وأشارت دراسة (Turhan and Celike, 2011) إلى أن درجة الممارسة الأخلاقية لسلوكيات القيادة جاءت بدرجة متدنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

ويرجع الاختلاف والتشابه إلى اختلاف بيئة وعينة كل دراسة مما سبق ذكره.

- حصل المجال الثالث "الأخلاقيات العلائقية" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (79.59).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

الالتزام بالأخلاقيات العلائقية والأمور الاجتماعية، واهتمام القادة، وتقديرهم، واحترامهم لمرؤوسيه، والتواضع في التعامل معهم، والاستماع إليهم وعدم المغالاة في محاسبة المخطئين منهم، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية يعمل على خلق أجواء حميمة في العمل تجعل

القائد يتمتع بتقدير كبير من مرؤوسيه، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وكان هناك تأثير واضح للعلاقات الطيبة بين المرؤوسين والرؤساء، حيث مالت في بعض الأحيان_تقديراتهم إلى المجاملة.

وأكدت ذلك دراسة عابدين (2012م)، حيث كانت فيها درجة ممارسات العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، واختلفت دراسة العرايضة (2012م)، حيث كانت فيها درجة ممارسات العلاقات الأخلاقية متوسطة، ونجد أن البيئة تلعب دوراً مهماً في تشابه النتائج واختلفها.

- حصل المجال الثاني "الأخلاقيات الإدارية للقيادة" على الترتيب الثالث بوزن نسبي(79.37) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

أن مهمة القائد الأساسية هي ممارسة العمل الإداري، وتنفيذه بكفاءة وفعالية وإتقان، ويجب على القائد أن يتصف سلوكه الإداري والقيادي بالجوانب الأخلاقية؛ لأن هذا سيساعده في أداء المهام المنوطة به بنجاح، ويعتقد الباحث هنا أن لا مجال للفصل بين الأخلاق والإدارة؛ لأنه لكي ينجح القائد في ممارسة صلاحياته الإدارية لابد وأن يتحلى بالجوانب الأخلاقية، حيث إن السير إلى تحقيق الأهداف يتطلب التزام بالأخلاق كي يتمكن القائد من جذب المرؤوسين واستئثارهم للعمل.

وأكدت ذلك دراسة عابدين وآخرون (2012م)، ودراسة يحي (2010م)، حيث كانت فيها الصفات الإدارية الأخلاقية ممارسة بدرجة كبيرة، واختلفت دراسة العرايضة (2012م)، والشريفي والتتح(2011م)، حيث كانت الصفات الإدارية الأخلاقية ممارسة بدرجة متوسطة، ونجد هنا أن الدراسات المحلية تشابهت في النتيجة مع الدراسة الحالية، واختلفت مع دراسة العرايضة والشريفي والتتح وكلاهما دراستين غير محليتين.

تحليل فقرات: الممارسات الأخلاقية للقيادة.

- تحليل فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. والنتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الشخصية للقيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يفي القائد بالتزاماته تجاه المرؤوسين	4.19	0.77	83.84	1	موافق
2.	تتفق أقواله مع أفعاله	3.87	0.87	77.47	12	موافق
3.	يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها	4.01	0.92	80.17	6	موافق
4.	يحترم المرؤوسين في كافة الظروف	3.99	0.87	79.88	7	موافق
5.	يتمسك بالقيم الدينية والأخلاقية ويبتعد عن الإساءة للمرؤوسين	4.18	0.85	83.57	2	موافق
6.	يحترم مواعيد العمل الرسمية	4.15	0.84	82.92	3	موافق
7.	يظهر التواصل واضحاً في شخصية القائد	4.05	0.86	81.09	4	موافق
8.	يتصرف بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	4.05	0.81	81.09	4	موافق
9.	يمتلك سرعة البديهة في الرد	3.98	0.89	79.54	8	موافق
10.	يثق بالمرؤوسين الذين يعملون معه	3.95	0.84	79.03	11	موافق
11.	يفي بالوعد التي يقطعها على نفسه	3.96	0.92	79.14	10	موافق
12.	يتقبل النقد بصدق ورحب وبدون تذمر	3.84	0.98	76.73	13	موافق
13.	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	3.96	0.91	79.14	9	موافق
	جميع فقرات المجال معاً	4.01	0.57	80.27		موافق

يتضح من الجدول (5.9) أن مظاهر مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة من وجهة نظر العاملين بالجامعات تراوحت بين (76.73-83.84)، وجاءت الفقرات كما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يفى القائد بالتزاماته تجاه المرؤوسين " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 83.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وفاء القائد بما يلتزم به يترك انطباعاً إيجابياً لدى الآخرين بأنه على قدر كبير من تحمل مسؤولية ما يلتزم به أمامهم، وأن هذا يعد جزءاً لا يتجزأ من

تركيبية الشخصية القيادية للمسؤول وأن الرسول عليه الصلاة والسلام حثنا على الوفاء بالوعد، وأن الذي لا يفي بالوعد يعد منافقاً.

وجاءت في دراسة العرايضة (2012م) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة متوسطة، ويأتي هذا الاختلاف لأن المسؤولية الملقاة على عاتق القيادات في الجامعات تكون أكبر نوعاً ما مما يتحمله مدرء المدارس، وأن البيئة الجامعية أوسع وأكبر من البيئة المدرسية.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يتقبل النقد بصدر رحب وبدون تذمر " يساوي 3.84 أي أن الوزن النسبي 76.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد ما هو إلا بشر يخطئ ويصيب، ولكنه من الطبيعة البشرية عدم تقبل النقد، وإن كان ذلك نسبياً بين الأشخاص، وإن الضغوط التي قد يتعرض لها القائد في بعض الأحيان نظراً لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه قد تدفعه للتوتر والحساسية الشديدة، وهذا قد يؤثر سلباً على المرؤوسين، وعلى القادة أن يفهموا جيداً أنه غالباً ما يكون النقد بناءً، والهدف منه خدمة مصلحة العمل، وأحياناً قد يكون النقد في غير محله.

وتدعم هذه النتيجة دراسة العتيبي (2013م) حيث حصلت الفقرة على المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (3.91)، ودراسة الهندي (2013م) حيث حصلت الفقرة على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي (76.75)، ودراسة أبو علبة (2015م) حيث حصلت على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.5)، ودراسة العرايضة (2012م) جاءت مختلفة وفي المرتبة الثانية وبوزن نسبي (3.74)، وجاءت في أقل ممارسات القيادة الأخلاقية شيوياً كما في الدراسة الحالية في دراسة عابدين (2012م) بمتوسط حسابي (3.59) ودراسة الهندي (2013م) بمتوسط (3.84) ويعزو الباحث ذلك إلى أن صانعي القرار في المجتمع الفلسطيني من الصعب عليهم أن يتقبلوا النقد، أما الدراسات العربية فدرجتها لم تأت في آخر الفقرات .

– تحليل فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. والنتائج موضحة في جدول (5.10)

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات الإدارية للقيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتعامل القائد مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	4.02	0.86	80.34	7	موافق
2.	يعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	3.85	0.91	77.02	11	موافق
3.	يتخذ القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	4.09	0.76	81.83	2	موافق
4.	يتبنى مبدأ العدالة عند ممارسته الوظيفة	4.00	0.87	80.06	9	موافق
5.	يحترم مكانته الوظيفية بتجنب أي فعل قد يسيء لها	4.04	0.80	80.80	4	موافق
6.	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين	4.05	0.83	81.03	3	موافق
7.	يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير	3.74	1.07	74.75	12	موافق
8.	يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين	3.73	0.91	74.59	13	موافق
9.	يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة	4.03	0.81	80.58	5	موافق
10.	يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات	4.01	0.84	80.12	8	موافق
11.	يحافظ على أسرار العمل الإداري	4.10	0.91	81.93	1	موافق
12.	يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل	3.92	0.85	78.37	10	موافق
13.	يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين	4.02	0.86	80.35	6	موافق
	جميع فقرات المجال معاً	3.97	0.59	79.37		موافق

يتضح من الجدول (5.10) أن مظاهر مجال الأخلاقيات الإدارية للقيادة من وجهة نظر العاملين بالجامعات تراوحت بين (74.59-81.93)، وجاءت الفقرات كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " يحافظ على أسرار العمل الإداري " يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدير يُعدُّ رأس الهرم في المكان المتواجد فيه، وأن جميع القضايا المتعلقة بالعمل تصب في نهاية المطاف عنده، وأن هناك العديد من القضايا الحساسة التي لا يجب أن يعلم بها إلا من هم في مراكز صناعة القرار، فإذا لم يكن القائد محافظاً على أسرار العمل فلا حاجة لوجوده.

وتدعم هذه النتيجة دراسة العتيبي (2013م) حيث حصلت على المرتبة الرابعة والعشرين، وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.85)، ودراسة الهندي (2013م) حيث حصلت على المرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.46) وبوزن نسبي (89.26)، ودراسة أبو علبة (2015م) حيث جاءت في المرتبة الثانية بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (87.1) وبمتوسط حسابي (4.36) ويرى الباحث من خلال هذه النتائج أن جميع أطراف العاملين يؤيدون بأن يكون القائد محافظاً على الأسرار بالرغم من تنوع مجالات الدراسات السابقة، وعيانتها، ومجتمعاتها .

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين " يساوي 3.73 أي أن الوزن النسبي 74.59%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لصعوبة الخيارات لدى القائد في بعض الأحيان_ والخوف من المخاطرة في إسناد المهام التي تحتاج منافسة لمن ليس لديه الخبرة، مما يدفعه للحد من المنافسة بين العاملين، ونجد أن استجابات أفراد العينة أعطت المدير أقل مستوى على هذه الفقرة، وهذا لا يعني عدم مهنية القائد في هذا المجال، حيث إن الوزن النسبي مرتفع على الفقرة، ولكنها الأدنى بين الفقرات ويمكن القول هنا إن القادة يعملون على تحفيز العاملين على الممارسات الأخلاقية من خلال المنافسة الإيجابية بينهم.

– تحليل فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. والنتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأخلاقيات العلائقية للقيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	4.18	0.87	83.51	1	موافق
2.	يتفقد المرؤوسين في مكان العمل للاطمئنان عليهم	3.87	0.87	77.46	12	موافق
3.	يعزز أواصر الصداقة بينه وبين المرؤوسين	4.00	0.82	79.94	6	موافق
4.	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين	4.07	0.84	81.32	3	موافق
5.	يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	3.90	0.84	78.10	9	موافق
6.	يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	3.87	0.90	77.47	11	موافق
7.	يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين	3.99	0.89	79.77	7	موافق
8.	يمد يد العون والمساعدة للمرؤوسين	3.88	0.90	77.59	10	موافق
9.	يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح	3.92	0.83	78.32	8	موافق
10.	يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المرؤوسين	4.13	0.80	82.67	2	موافق
11.	يقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	4.03	0.80	80.52	5	موافق
12.	يراعي حاجات العاملين الشخصية	3.86	0.87	77.23	13	موافق
13.	يستمتع جيداً للمرؤوسين عند حدوث أي إشكاليات	4.03	0.83	80.69	4	موافق
	جميع فقرات المجال معاً	3.98	0.57	79.59		موافق

يتضح من الجدول (5.11) أن مظاهر مجال الأخلاقيات العلائقية للقيادة من وجهة نظر العاملين بالجامعات تراوحت بين (77.23-83.51)، وجاءت الفقرات كما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية " يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 83.51%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى اهتمام القائد بتطبيق السلوك الطبيعي للإنسان بطبعه كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده، فيعمل على توطيد علاقته بالآخرين، ونجد أن القائد هنا يهتم بنسج علاقات اجتماعية من خلال مشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية؛ لإيمانه بأن هذه المشاركة سوف يكون لها مردود إيجابي على العلاقات داخل العمل، مما يؤثر إيجابياً في مخرجات العمل؛ لأن شيوع المحبة والألفة بين القائد ومن يعمل معه من أساسيات النجاح.

وتدعم هذه النتيجة دراسة أبو علبة (2015م) حيث جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.30) وبوزن نسبي (86.1)، ودراسة العتيبي (2013م) حيث جاءت أيضاً في المرتبة الخامسة، وبدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (4.20)، ودراسة الهندي (2013) حيث جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.43) وبوزن نسبي (88.55)، ودراسة العرايضة (2012م) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (3.44) ويرى الباحث في هذه النتيجة أن القادة في المجتمع الفلسطيني يميلون إلى الترابط الاجتماعي مع العاملين، في حين نجد أن النتيجة كانت في دراسة العرايضة مرتفعة، ولكن في آخر الفقرات؛ لأنها أجريت في مجتمع أردني .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يراعي حاجات العاملين الشخصية " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثرة عدد المرؤوسين في بعض الأحيان تحول بين قيام القائد بمراعاة جميع حاجات العاملين، وأن مهام القائد متعددة، فلا يجد في بعض الأحيان الوقت الكافي لمراعاة جميع حاجات العاملين وتفقدهم؛ لأن القائد يمر بفترات ضغط شديدة في العمل، وكانت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة الأدنى، ولكن مع موافقة، وهذا دليل على قيام القادة غالباً بمراعاة حاجات العاملين الشخصية.

وتدعم هذه النتيجة دراسة أبو علبة (2015م) حيث جاءت في المرتبة العاشرة، وبدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (4.18) وبوزن نسبي (83.6)، ودراسة الهندي (2013م) حيث جاءت في المرتبة الثامنة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.13) وبوزن نسبي (82.55)، ودراسة العرايضة (2012م) حيث جاءت في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (3.58) وهنا نجد أن

المجتمع الفلسطيني أقل اهتماماً من المجتمع الأردني في الاهتمام بالحاجات الشخصية للعاملين.

ثانياً: تحليل فقرات: الإبداع الإداري

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد	4.10	0.81	82.07	1	موافق
2.	يمتلك قدرة عالية على النقاش والحوار	3.95	0.84	79.02	7	موافق
3.	يعمل على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل	3.98	0.76	79.54	4	موافق
4.	يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل	4.04	0.88	80.75	3	موافق
5.	يعطي الأولوية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها	3.93	0.80	78.61	8	موافق
6.	يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانات إبداعية	3.86	0.89	77.23	12	موافق
7.	يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة	3.96	0.94	79.19	5	موافق
8.	يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع	3.75	0.94	74.94	16	موافق
9.	يعمل على تقديم حلول للمشكلات في وقت قصير	3.93	0.87	78.61	9	موافق
10.	يمتلك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	3.96	0.88	79.19	6	موافق
11.	يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع	3.76	0.92	75.25	15	موافق
12.	يمتلك رؤية لاكتشاف مشكلات الآخرين في العمل	3.80	0.87	75.91	14	موافق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
13.	يرى الفشل على أنه تجربة تسبق النجاح	3.83	0.96	76.65	13	موافق
14.	يملك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة	3.89	0.87	77.86	11	موافق
15.	يملك قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية	3.90	0.90	77.93	10	موافق
16.	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال وبواجهه النتائج المترتبة على ذلك	4.04	0.89	80.80	2	موافق
	جميع فقرات المجال معاً	3.92	0.61	78.33		موافق

يمكننا من خلال جدول (5.12) استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد " يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا يعكس نظرة إيجابية لدى أفراد العينة ضمن خيار الموافقة تجاه هذه العبارة، وهذا يعني أن القيادات الجامعية لها القدرة بدرجة عالية على إنجاز ما يسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة العجلة (2009م) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة كبيرة جداً، وعلى الرغم من اختلاف مجتمع الدراسة إلا أنهما اتفقتا في درجة الموافقة، حيث إن دراسة (العجلة) طبقت على الوزارات، أما الدراسة الحالية فطبقت على الجامعات، ولم تؤثر نوعية المجتمع وهذا دليل على أن القادة يميلون دوماً للابتكار والتجديد .

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع " يساوي 3.75 أي أن الوزن النسبي 74.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة يميلون إلى استخدام الأساليب التنافسية فقط عند الضرورة، وهذا يتناسب مع الفقرة رقم (8) في مجال الأخلاقيات الإدارية للقيادة، حيث حصلت الفقرتان المتعلقتان بموضوع المنافسة على أدنى قيمة في كل مجال، رغم حصولهما على نسبة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الاستبانة كانت تقيس المتغيرات بشكل صحيح، وأنه تم الإجابة عنها بشكل جدي. ومن هذه النتائج يستنتج الباحث أن الإبداع الإداري في الجامعات

والوظائف الخاصة يكون بدرجة أكبر منه في الوظائف الحكومية، حيث كانت دراسة (ابن زرعة)، و(الحري)، و(محمد) على الجامعات، وجاءت عناصر الإبداع فيها بدرجة مرتفعة، أما في القطاع الحكومي مثل دراسة (لولو، والعجلة)، فقد كانت متوسطة ومقبولة .

يمكن القول بشكل عام إن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع الإداري " يساوي 3.92 أي أن الوزن النسبي 78.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وبدل على وجود درجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القادة بالإبداع، والنمو، وتدريب العاملين على تقديم كل ما هو جديد ومتميز، وبناء رؤية مستقبلية للعاملين، وأن العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لديهم قدرة كبيرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم بأساليب متعددة ومتجددة، ويمتلكون قدرات كبيرة على تقديم أفكار جيدة لإنجاز المهام بطرق وأساليب سريعة تتمثل في القدرة على ابتكار كل ما هو جديد، والابتعاد عن الطرق التقليدية في إنجاز المهام.

ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن الجامعات والمنظمات تسعى إلى ابتكار أساليب، وأفكار، ووسائل مفيدة للعمل، وتعمل دوماً على تطوير قدرات العاملين، وتنمية مواهبهم، وتحفيزهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابن زرعة (2016م) حيث كانت عناصر الإبداع الإداري متوفرة بدرجة عالية لدى قيادات الكليات، ودراسة الحري(2014م) حيث كان تقدير الموظفين لدرجة ممارستهم للإبداع الإداري جاءت عالية، ودراسة محمد (2012م) حيث كانت عناصر الإبداع الإداري للقيادات بجامعة أسيوط مرتفعة، واختلفت مع دراسة الدريبي (2015م) حيث كان مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بالجامعة متوسطاً، ودراسة لولو (2015م) حيث كان الموظفون بالقطاع الحكومي بوزارة الشؤون الاجتماعية يتمتعون بمستوى إبداع متوسط، ودراسة الحارثي (2014م) حيث كانت النتائج بشكلها العام متوسطة، أما دراسة العجلة (2009م) فخلصت إلى أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة كان مقبولاً .

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.847	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.847 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الممارسات الأخلاقية لجعل الموظفين والعاملين يحققون درجة عالية من النمو والإبداع في جميع مجالات العمل، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية قوية، وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية؛ لزيادة الإبداع الإداري، وأن الإبداع الإداري يتطلب قيادة أخلاقية تراعي حاجات العاملين، ويرى الباحث كذلك أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تهتم باختيار قيادات أخلاقية للمساهمة في تحسين أسلوب، ونوعية، وجودة خدماتها المقدمة لمجتمعها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العفيفي (2016م)، ودراسة العتيبي (2013م) ودراسة العرايضة (2012م)، والتي أكدت كل منها على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والمتغيرات الخاصة بكل دراسة، حيث نجد أن سبب هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة المذكورة أنها كلها تم إجراؤها في بيئات تعليمية مشابهة لبيئة الدراسة الحالية.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأخلاقيات

الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.14): معامل الارتباط بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.761	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (5.14) أن معامل الارتباط يساوي .761 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، حيث إن الممارسات الأخلاقية للقائد يمكنها أن تشجع وتدفع العاملين نحو الإبداع، وتطوير الأعمال، وتحسينها بما يحقق حالة نوعية من الأداء حتى ولو حدثت أخطاء نجد القائد يعالجها ضمن المفهوم الأخلاقي والإنساني، وليس من باب التصيد والانتقام، وأن هذه العلاقة الطردية القوية تدل على أن الاهتمام بالممارسات الشخصية الأخلاقية للقيادة تؤدي حتماً لإبداع وتميز العاملين داخل الجامعات، لذا لا بد للقيادة في الجامعات إدراك أهمية الممارسات الشخصية الأخلاقية، ويجب على الجامعات أن تحسن اختيار من يشغلون المناصب القيادية فيها.

واتفقت النتائج التي توصل إليها الباحث مع نتائج دراسة العيفي (2016م) ودراسة محمود (2014م) اللتان أكدتا على وجود علاقة بين السلوك الفردي الأخلاقي وبين السمات الشخصية الأخلاقية والمتغيرات الخاصة بكل دراسة، واختلفت مع دراسة العرايضة (2012م) حيث لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية الأخلاقية وجميع مجالات سلوك المواطن، ويرجع سبب الاتفاق مع دراسة العيفي أنها أجريت على الجامعات والاختلاف مع دراسة العرايضة حيث أنها أجريت على مدارس حكومية .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.15) معامل الارتباط بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.813	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.813 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل الإداري يجب أن يكون ضمن ممارسات أخلاقية ليعمل المدير على توجيه العاملين نحو الإبداع والابتكار، وأن الجامعات تهتم باختيار قيادات تعتمد بدرجة كبيرة على الممارسات الإدارية الأخلاقية وهذا يستدل عليه في العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محمود (2014م) حيث كان هناك علاقة ارتباطية قوية بين السمات الإدارية الأخلاقية، والأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية، واختلفت مع دراسة العرايضة (2012م) حيث لم يكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الإدارية الأخلاقية وبين مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، وسبب هذا الاتفاق والاختلاف يرجع لعينة الدراسة، فعلى الرغم من اختلاف عينة الدراسة الحالية مع دراسة (محمود) فإنها تشابهت في النتائج وعلى الرغم أيضاً من تشابه عينة الدراسة مع دراسة (العرايضة) _كونها عينة ممثلة من مؤسسات تعليمية_ فإنها اختلفت في النتائج .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.771	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي .771 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادات الجامعات تولي إهتماماً كبيراً في مجال العلاقات مع العاملين، فهي تقيم علاقات ودية معهم، وتحرص على إحترامهم، وتشاركهم مناسباتهم، وتقدم المساعدة لهم للاستمرار في الإنجاز والتميز، وأن هذه العلاقات يجب أن تبنى على ممارسات أخلاقية يستوعبها المرؤوسين، مما يوفر لهم القدرة على الإبداع، والنمو، والابتكار. وانفقت النتائج مع دراسة محمود (2014م) ودراسة العرايضة (2012م) اللتان أكدتا على وجود علاقة ارتباط موجبة في مجال العلاقات الإنسانية والمتغيرات الخاصة بكل دراسة، وعلى الرغم من اختلاف العينة في دراسة محمود ودراسة العرايضة وبين الدراسة الحالية، فالنتائج كانت متشابهة، وهذا يعني أن القيادات تهتم بنسج علاقات اجتماعية مع المرؤوسين. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للممارسات الأخلاقية للقيادة على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول (5.17): تحليل الانحدار الخطي المتعدد-الفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.633	0.478	0.064	المقدار الثابت
0.000	3.651	0.205	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.000	7.214	0.440	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.000	6.232	0.322	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.717		معامل الارتباط = 0.848	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 292.887	

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر الممارسات الأخلاقية للقيادة على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تبين ما يلي:
- معامل الارتباط = 0.848، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.717، وهذا يعني أن 71.7% من التغير في الإبداع الإداري تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية 28.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت 292.88، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - متغير الأخلاقيات الشخصية للقيادة، قيمة اختبار (T) تساوي 3.651 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأخلاقيات الشخصية للقيادة في الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - متغير الأخلاقيات الإدارية للقيادة، قيمة اختبار (T) تساوي 7.214 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأخلاقيات الإدارية للقيادة في الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - متغير الأخلاقيات العلائقية للقيادة، قيمة اختبار (T) تساوي 6.232 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأخلاقيات العلائقية للقيادة في الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - أهمية المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع " الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " حسب قيمة اختبار (T) هي على الترتيب: الأخلاقيات الإدارية، ومن ثم الأخلاقيات العلائقية، وأخيرا الأخلاقيات الشخصية للقيادة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار وفق التالي:

$$\text{الإبداع الإداري} = 0.44 + 0.064 (\text{الأخلاقيات الإدارية للقيادة}) + 0.322 (\text{الأخلاقيات العلائقية للقيادة}) + 0.205 (\text{الأخلاقيات الشخصية للقيادة})$$

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (5.18): نتائج اختبار " T-لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.145	1.459	3.94	4.04	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.794	-0.261	3.98	3.96	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.224	1.218	3.92	4.00	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.368	0.902	3.94	4.00	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.966	0.042	3.91	3.92	الإبداع الإداري
0.509	0.661	3.93	3.98	جميع المجالات معا

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهام المنوطة بالموظف لا تعتمد على الجنس فهي مهام مطلوبة من أي موظف يشغل الموقع، وحيث إن العاملين لا يختلفون سواء أكانوا ذكوراً أو إناثاً

من وجهة نظرهم بالممارسات الأخلاقية، وأن المفاضلة بين الجنسين ترجع لمن هو أجدر، وأن القوانين تطبق على الجنسين دونما تمييز، وأن استخدام المدراء للممارسات الأخلاقية يعمل على زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين، وتعزيز، وتحسين الإبداع لدى العاملين من الجنسين.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العرايضة (2012م)، وعابدين وآخرون (2012م)، دراسة (karakose، 2007) بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع دراسة عابدين (2012م)، حيث كانت الفروق فيها لصالح الذكور، ودراسة يحيى (2010م) كانت الفروق فيها لصالح الإناث. ويستنتج الباحث أن المجتمع الفلسطيني تميل الإناث فيه أكثر لممارسات القيادة الأخلاقية، ففي دراسة العرايضة الأردنية، ودراسة كاركوز التركية، لم يكن هناك فروق، أما دراستي عابدين وآخرون ويحيى فكانتا فلسطينيتين، ووجد أن هناك فروق بين الجنسين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير العمر.

جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 فأكثر	40- أقل من 50	30- أقل من 40	أقل من 30	
0.523	0.749	4.11	3.98	3.99	4.01	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.489	0.811	4.05	3.90	3.98	3.97	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.402	0.981	4.09	3.93	3.97	3.95	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.424	0.934	4.08	3.94	3.98	3.98	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.284	1.271	4.04	3.84	3.92	3.91	الإبداع الإداري
0.355	1.087	4.07	3.91	3.96	3.96	جميع المجالات معا

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5.19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن متغير العمر ليس له علاقة بتحديد واقع الممارسات الأخلاقية وأثرها على الإبداع الإداري، وأن العمر ليس محددًا لطبيعة الممارسات الأخلاقية، والجميع يميل للممارسات الأخلاقية؛ لأنها نابعة من ديننا الإسلامي بغض النظر عن العمر. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الهندي (2013م) وعابدين (2012م) و Feng (2011) ويحيى (2010م) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجامعة.

جدول (5.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.003	5.762	3.90	3.97	4.14	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.161	1.835	3.96	3.89	4.04	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.728	0.318	3.98	3.95	4.01	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.127	2.077	3.94	3.94	4.06	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.227	1.490	3.93	3.83	3.97	الإبداع الإداري
0.171	1.775	3.94	3.91	4.03	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5.20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الأخلاقيات الشخصية للقيادة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجامعة، وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية بالممارسات الأخلاقية، وتدريب العاملين لديها، وتحفيزهم من الناحية الدينية، وعمل دورات لهم، وارشادات، ومؤتمرات متكررة حول ضرورة التزام الجميع بالممارسات الأخلاقية، وخاصة في التعامل الشخصي مع الآخرين.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجامعة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات معا إلى أن بيئة الجامعات موحدة، وتخضع لكادر واحد، وأن الممارسات الأخلاقية والإبداع يمارسها الجميع دون استثناء، وهذا أمر طبيعي. واتفقت النتائج مع دراسة عابدين وآخرون (2012م) بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير مكان العمل، واختلفت مع دراسة الهندي (2013م) حيث كان هناك فروق تعزى لمتغير مكان العمل، ويرى الباحث أن هذا الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة يعود لاختلاف الإدارة والإشراف من جامعة لأخرى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين واقع الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.541	0.616	4.02	4.02	3.89	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.559	0.582	3.99	3.92	3.94	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.668	0.405	4.00	3.94	3.94	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.666	0.406	4.01	3.96	3.93	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.856	0.156	3.93	3.91	3.85	الإبداع الإداري
0.727	0.319	3.98	3.95	3.90	جميع المجالات معا

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، وما لها من انعكاس على الإبداع الإداري؛ لأن تطبيق القائد للممارسات الأخلاقية يعمل على تقليل الإشكاليات والصدمات خلال العمل، كما وتعمل الممارسات الأخلاقية على زيادة شعور العاملين بالأمن في وظائفهم، وإن جميع العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواء كانت مؤهلات عليا أو مؤهلات دنيا يرغبون ويميلون إلى القيادة الذين يمارسون القيادة الأخلاقية؛ لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وإن جميع العاملين بغض النظر عن المؤهل العلمي من السهل أن يحكموا هل هذا القائد يمارس القيادة الأخلاقية أم لا، ويرجع ذلك لانهم يتعرضون غالباً للمواقف نفسها.

واختلفت النتائج مع دراسة أبو علبة (2015م)، حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة الدبلوم، كما وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل في دراسة الهندي (2013م)، ودراسة عابدين وآخرون (2012م)، والشريفي والنتح (2011م)، ويحيى (2010م) ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة كل دراسة، فمنها ما تم تطبيقه على جامعات، أو مؤسسات، أو مدارس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		إداري	رئيس قسم إداري	أكاديمي بمنصب إداري	أكاديمي	
0.895	0.202	4.01	4.06	4.02	3.99	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.602	0.621	3.95	4.01	4.04	3.93	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.722	0.443	4.01	4.03	3.97	3.94	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.751	0.403	3.99	4.04	4.01	3.95	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.847	0.270	3.93	3.95	3.94	3.88	الإبداع الإداري
0.761	0.389	3.97	4.01	3.99	3.93	جميع المجالات معا

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5.22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين بمختلف مسمياتهم يخضعون لنفس اللوائح والأنظمة، والقوانين، ونظام عمل واحد داخل كل جامعة، وأن الممارسات الأخلاقية تمارس من الجميع باختلاف المسمى الوظيفي، واهتمام القيادة بالممارسات الأخلاقية والإبداع في جميع وحدات الجامعات، واهتمام الجامعات أيضاً بتعيين قادة لديهم قدرة على تحقيق الإبداع الإداري عن طريق الممارسات الأخلاقية. واتفقت النتيجة مع دراسة العفيفي (2016م) حيث لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

جدول (5.23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.857	0.256	3.98	4.03	4.04	3.99	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.234	1.428	3.90	3.97	4.06	3.91	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.624	0.587	3.98	3.97	4.03	3.89	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.595	0.632	3.96	4.00	4.04	3.93	الممارسات الأخلاقية للقيادة
0.833	0.289	3.90	3.91	3.96	3.87	الإبداع الإداري
0.659	0.535	3.94	3.97	4.02	3.91	جميع المجالات معاً

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5.23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة

معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التقديرات التي يعتمدها العاملون في تقدير ممارسات قيادتهم الأخلاقية ثابتة ولا تتغير بالأعوام أو بسنوات الخبرة ؛ لأن مثل هذه التقديرات يعدها العاملون مرتكزة على قواعد دينية مترسخة في نفسية القائد، حيث أشار عابدين (2012م، ص349) إلى أن معظم المدراء تحكم سلوكياتهم الأنظمة والقوانين المتاحة لهم، وأن الممارسات الأخلاقية للمنظمة تعد من أهم عوامل نجاحها، حيث أكدت ذلك دراسة الهندي (2013)، وعابدين (2012م)، والعرايضة (2012م) واختلفت مع دراسة العيفي (2016م) ودراسة يحيى (2010م) حيث أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعود لسنوات الخدمة، وكانت في دراسة يحيى لصالح الفئة الأقل من (6) سنوات، ويرى الباحث أن الاتفاق والاختلاف هنا يعود لبيئة العمل.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج والتي تسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحسين الإبداع في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة:

- بينت النتائج أن الأخلاقيات الشخصية للقيادة هي أكثر الأخلاقيات تأثيراً في الإبداع الإداري، يليها الأخلاقيات العلائقية، بينما كانت الأخلاقيات الإدارية، هي الأقل تأثيراً على الإبداع الإداري.
- بينت النتائج أن الإبداع الإداري يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية في كل متغيرات القيادة الأخلاقية.
- بينت النتائج أن موظفي الجامعات يقدرون الأهمية البالغة للممارسات الأخلاقية للقيادة وما لها من أثر إيجابي على عملية الإبداع الإداري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة بمجالاتها الثلاثة (الشخصية، والإدارية، والعلائقية) والإبداع الإداري.
- وجود تأثير إيجابي للأخلاقيات الشخصية، والإدارية، والعلائقية، للقيادة في الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.
- أما بالنسبة لمجال الأخلاقيات الإدارية للقيادة والأخلاقيات العلائقية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة.

- وبالنسبة للمجالات مجتمعة معا فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة.

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصى بالتالي:
- أهمية قيام القيادات في الجامعات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها فيما يخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق التعاون بين العاملين وإعطائهم فرص متكافئة للظهور.
- تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات للاطلاع على مستوى واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة، والعمل على تحسينها.
- أن تهتم إدارة الجامعات بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم، واعتبارها معياراً أساسياً لاختيار من سيخلفهم في القيادة مستقبلاً.
- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة العاملين بالجامعات من خلال عقد دورات تدريبية لصناع القرار ومن هم بمواقع المسؤولية في الجامعات لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ومبادئها، ودورها في تنميته الإبداع الإداري لدى العاملين والمرؤوسين.
- العمل على الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على ممارسة الاخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لديهم والعمل على تشكيل لجنة بصلاحيات مطلقة لمراقبة وتقييم تطبيق الممارسات الأخلاقية من قبل الرؤساء في الجامعات، والعمل على اتخاذ إجراءات مناسبة وفورية مع المخالفين.
- العمل على تعزيز ثقافة تقبل النقد من العاملين.
- العمل على تعزيز ثقة القائد بمرؤوسيه وإعطائهم الفرصة في التعبير عن آرائهم بدون خوف أو تردد.
- مراعاة حاجات العاملين قدر الإمكان مما لها من أثر في زيادة الدافعية لديهم والإبداع.
- العمل على إعتداف مبدأ النزاهة والشفافية في كل ما يكتب عن العاملين من تقارير ومعاملتهم بعدل وإنصاف.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

- بعد الانتهاء من هذه الدراسة وعلى ضوء ما تقدم من نتائج يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التالية:
- دراسة بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وأثرها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الأهلية.
 - دراسة بعنوان: واقع ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالحد من الفساد الإداري في مؤسسات التعليم العالي.
 - دراسة بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وأثرها على تمكين العاملين بالقطاع الحكومي.
 - دراسة بعنوان: واقع ممارسات القيادة الأخلاقية وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

- السنة النبوية.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

إبراهيم، دعاء محمد رزق. (2015م). نموذج مقترح لحوكمة الشركات كمدخل لتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.

الأخرس، جبر سيد عبد الله. (2016م). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز *efqm* وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

أكريم، محمد سليمان محمد. (2012م). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* (2)، 569-549

أكريم، محمد سليمان محمد. (2012م). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، (1)، 1060-1007.

بدر، سفيان. (2013م). متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.

البطي، أحمد علي مسعود. (2014م). الأخلاقيات التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة - دراسة ميدانية على الجامعات الليبية. (رسالة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.

بودراع، أمينة. (2013م). دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية. (رسالة ماجستير)، جامعة المسيلة، الجزائر.

بوعباس، فوزية. (2010م). 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. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

بوهلاله، سعاد. (2015م). أخلاقيات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار، (رسالة دكتوراه)، جامعة أبو بكر بالقايد، الجزائر. جامعة الأزهر. (د.ت). عن الجامعة، تاريخ الاطلاع: 15 فبراير 2017، الرابط الالكتروني:

<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/AboutAUG.asp>

الجامعة الإسلامية. (د.ت). عن الجامعة، تاريخ الاطلاع: 15 فبراير 2017، الرابط

[الالكتروني: http://www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps)

جامعة الأقصى. (د.ت)، عن الجامعة، تاريخ الاطلاع: 15 فبراير 2017م، الرابط الالكتروني:

<https://www.alaqsa.edu.ps/site/page/2772>

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

جمعة، محمود حسن وآخرون. (2011م). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، (90)، 79-112.

الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (2014م). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة نزوى، عمان

- الحبيسة، رضية. (2009م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس.
- الحبيسة، رضية. (2012م). القيادة الأخلاقية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحري، رحاب بنت يوسف. (2014م). درجة ممارسات موظفات جامعة أم القرى لمهارات الإبداع الإداري وسبل تنميتها. (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حسانين، أسامة أحمد. (2011م). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية_دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، 25 (1)، 2-51.
- الحميدي، منال حسين. (2005م). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، السعودية
- حويحي، إسماعيل محمد إسماعيل. (2015م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحيصات، خالد وآخرون. (2011م). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات 11 (1) 48-62.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد. (2010م). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدريبي، شريفة صالح بن عبد الله. (2015م). واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الذنيبات، وآخرون. (2015م). مبادئ الإدارة. ط2، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

الرقب، أحمد. (2010م). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية*
بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.

راضي، جواد وحسن، عبد الله. (2010م). *العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام
التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، السنة السابعة (21)*
ابن زرعة، نورة بنت عبد الرحمن. (2016م). *عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مستقبل التربية والتعليم-مصر، 23 (101)، 12-*

94

أبو زينة، تيسير. (2008م). *العولمة والقيادة الأخلاقية، تاريخ الاطلاع: 15 فبراير 2017م،
الرابط الالكتروني: <http://www.airssforum.com/forum>*

السكرانة، بلال خلف. (2011م). *الإبداع الإداري. (د.ط.)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة.*

السكرانة، بلال. (2009م). *أخلاقيات العمل. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة.*

السلمي، سعيد محمد عشاوي. (2010م). *نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري
المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، التربية مصر، 13(27)، 11-101.*

الشتوي، سلمان. (2016م). *القيادة الأخلاقية القوة الناعمة، مجلة التدريب والتنمية، تاريخ
الاطلاع: 30 مارس 2017م، الرابط الالكتروني: <http://tra-dev.info> .*

الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال. (2011م). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية
الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم
التربوية والنفسية، 12(3) 120-135.*

صدام، محمد. (2010م). *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- سلطنة عمان.*

- صفحي، يحيى. (2011م). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة بريطانيا.
- الصيرفي، محمد. (2006م). القيادة الإدارية والإبداعية. (د.ط)، (د.م): دار الفكر الجامعي للنشر.
- الطراونة، تحسين. (2010م). الأخلاق والقيادة. (د.ط)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطراونة، تحسين. (2012م). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، الرياض: جمعية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عابدين، وآخرون. (2012م). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات 28(2)، 327-363
- العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال. (2010م). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، 18(1) 30-66.
- عبد الباسط، أكرم محمد. (2013م). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمات السياحية دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة القابضة للسياحة والفنادق وبعض الشركات التابعة لها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر (3) 574-592
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001م). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. (د.ط)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، أحمد بركي مبارك. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقييمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عثمان، أسامة زين العابدين. (20-21 أبريل 2008م). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر.

العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009م). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارت قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.

العرايضة، رائدة. (2012م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عزوز، رفعت عمر. (2014م). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية-مصر، 21(91)، 75-133.

العطوي، عواد محمد. (2013م). أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل. (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

العفيفي، بسام إحسان عبد العزيز. (2016م). الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.

أبو علبة، نور محمد. (2015م). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.

العميان، محمود سلمان. (2010م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: مطابع دار وائل للنشر والتوزيع.

- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. (2014م). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، *المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط* (57)، 225-260
- عواد، راشد. (2014م). الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، *مجلة البحوث الإدارية* 35، (1)، 224-240.
- العوضي، فايزة بن عبد الله (2015م). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، *مجلة مستقبل التربية العربية- مصر* 22، (93)، 11-67
- أبو غالي، مجدي. (2016م). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.
- الكبير، أحمد. (2016م). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج1، السعودية: دار الملك فهد للطباعة.
- كمال، حنان البديري. (2013م). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدي القيادات الإدارية بجامعة السودان، *مجلة كلية التربية بأسوان*، (24) 265-305.
- لولو، آلاء روجي محمد. (2015م). أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية-غزة.
- لويزة، دحيمان. (2012م). تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر. (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- محمد، ماهر أحمد حسن. (2012م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، *مجلة كلية التربية بأسيوط- مصر*، 28، (2)، 269-333

محمود، السيد الحضري أحمد. (2014م). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، 28 (2)، 1-60

مراد، آيت محمد. (2016م). واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات دراسة حالة منظمة الهاتف النقال "موبيليس الجزائر"، الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح.

المسعود، عينة. (2010م). القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية. (رسالة ماجستير)، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

مصباح، وائل محمد أحمد. (2011م). علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.

ملحم، سامي محمد. (2000م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع .

نجم، عبود. (2011م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، عمان، ط1

نسيمة، خدير. (2015م). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد بو قره، الجزائر.

نصير، طلال والعزاوي، نجم. (2011م). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الموسوم "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة.

الهندي، محمد فضل. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.

وافية، شراد. (2014م). مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز. (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

وزارة العدل الفلسطينية. (د.ت). قانون رقم 11 لسنة 1998، تاريخ الاطلاع 15 فبراير 2017، الرابط الالكتروني: <http://www.moj.gov.ps/official-newspaper/1998/27-2.htm>

يحيى، سجي. (2010م). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Algharaibeh, S. Albdareen . R. (2015). *Organizational justice and its Impact on the Commitment of Faculty Members to Work Ethics :Empirical Study on Private Universities in North Provinces* ,European journal of business and management , 7(12).
- Borcher, D. M. (2011). *A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior* (Unpublished PhD thesis), Saint Louis University.
- Bowers, T. (2009). *Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher*, (Unpublished PhD. Thesis), Ashland University, Colleague Education. USA
- Broushack, M. (2005). *Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers*. *Dissertation Abstract International University of California*, 56 (30), 769-788.
- Colwell, J. L. (2001). Beyond brainstorming: how managers can cultivate creativity and creative problem-solving skills in employees. *Supervision*, 62(8), 6-9.
- Daft, R. (2003). *Management*. South–Western & College Publishing Co.
- Dufresne, McKenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership. *Principal Leadership*, 10, (2), 36-39.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Esra & others. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199
- Feng, F. (2011). A study on School Leaders Ethical Orientations in Taiwan, *Ethics & Behavior*. 21(4), 305 – 317.

- Hwang, S. (2013). *Influence of Leader Behaviors on Creativity: A Comparative study between south Korea and United States*. (Unpublished P.h.D thesis), University of Minnesota, USA.
- Karakose, T. (2007). *High School Teachers' Perceptions regarding, (N.P) Principals' Ethical Leadership in Turkey*. (N.D). *Asia Pacific Education Review*, 8 (3), 464-477.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.Traveler, J. (2010), *What constitutes ethical or unethical behavior*, Retrieved: 18 May 2017, from: [http://ezinearticles.com//expert=John Traveler](http://ezinearticles.com//expert=John%20Traveler).
- Ohangia, G. (2007). The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes. *DAI*, 47 (3), 32- 47.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *Journal of Recreation and Sport* , 1(2), 77-92.
- Ponnu, C. & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, *Electronic Journal of Business Ethics and organization studies*, 14(1), 21 – 32
- Sharif, N., & Tang, H. H. H. (2014). New trends in innovation strategy at Chinese universities in Hong Kong and Shenzhen. *International Journal of Technology Management*, 65(1-4), 300-318.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.
- Trevino, L.K.; Brown, M. & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions. From inside and outside the executive suite. *Human Relations*. 56 (1) 5-37.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. *E- journal of new world science academy, Educational science*, 6 (1), 438- 452.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

مكان العمل	الاسم	م.و
الجامعة الإسلامية-غزة	أ.د. سمير صافي	1
الجامعة الإسلامية-غزة	د. وسيم الهابيل	2
الجامعة الإسلامية-غزة	د. خالد دهليز	3
الجامعة الإسلامية-غزة	د. أكرم سمور	4
الجامعة الإسلامية-غزة	د. سامي أبو الروس	5
الجامعة الإسلامية-غزة	د. نافذ بركات	6
جامعة الأزهر	د. أيمن بكير	7
جامعة الأزهر	د. محمد فارس	8
جامعة الأزهر	د. سليمان الطلاع	9
جامعة الأزهر	د. وفيق الأغا	10
جامعة الأقصى	د. أديب الأغا	11
جامعة الأقصى	د. علاء الدين السيد	12
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد اشتيوي	13
جامعة القدس المفتوحة	د. نضال المصري	14
جامعة القدس المفتوحة	د. هالة عياش	15
جامعة القدس المفتوحة	د. سامي أبو طه	16
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	د. حسام النفار	17

ملحق رقم (2): تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س غ / 62
الرقم: 6 رجب 1438 Ref:
التاريخ: 2 نيسان 2017 Date:

السادة الأفاضل / جامعة الأقصى حفظهم الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: عماد سعيد محمد الشاعر.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (120140145) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعده في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



لا مانع
عبدالله

صورة إلى:
*الملف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س غ / 62
الرقم: 21 جمادى الثانية 1438
Date: 19 آذار 2017
التاريخ:

السادة / شؤون الموظفين حفظهم الله،،

الجامعة الإسلامية بغزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: عماد سعيد محمد الشاعر.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (120140145) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعد في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



صورة إلى:
*الملف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س ع / 62
الرقم: 21 جمادى الثانية 1438
التاريخ: 19 آذار 2017
Date:

السادة / عمادة القبول والتسجيل حفظهم الله،،

الجامعة الإسلامية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: عماد سعيد محمد الشاعر.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والمتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (120140145) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعد في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



صورة الى:
*الملف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية - غزة

The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س غ / 62

الرقم: 6 رجب 1438 Ref:

التاريخ: 2 نيسان 2017 Date:

السادة الأفاضل / جامعة الأزهر - غزة حفظهم الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: عماد سعيد محمد الشاعر.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (120140145) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعد في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

الأخ مدير شؤون أعضاء هيئة التدريس وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

اللهم صل على

العلم

ج س غ

2017

صورة إلى:
*الملف

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها الأولية

The Islamic University – Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات
العلية
إدارة

استبانة الدراسة

الأخوة الكرام ،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري "

(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة للتعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث سيتم توجيه الاستبانة للعاملين بالجامعات المذكورة أدناه. لذلك يرجو الباحث التكرم بقراءتها وإبداء رأيكم في المسائل المطروحة فيها والإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة وذلك بوضع إشارة في المكان المخصص، وكلنا أمل في إجاباتكم على جميع فقرات الاستبانة علماً بأن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث/عماد سعيد الشاعر

البيانات الشخصية	
الجنس	() ذكر () أنثى
العمر	() أقل من 30 () 40 أقل من 50 () 30 أقل من 40 () 50 فأكثر
الجامعة	() الجامعة الإسلامية () جامعة الأقصى () جامعة الأزهر
المؤهل العلمي	() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
طبيعة العمل	() أكاديمي إداري () إداري
سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات () من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر

الممارسات الأخلاقية للقيادة

1. الأخلاقيات الشخصية للقيادة: ويقصد بها الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الشخص ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً أمام المرؤوسين.

م	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1.	يعمل القائد على تحقيق العدالة بين المرؤوسين				
2.	يفي القائد بالتزاماته مع المرؤوسين				
3.	يطبق الأنظمة القوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها				
4.	يحترم القائد المرؤوسين في كافة الظروف				
5.	يتمسك بالقيم الدينية ولا يقوم بالإساءة إلى المرؤوسين				
6.	يحترم القائد مواعيد العمل الرسمية				
7.	يتجنب معاملة المرؤوسين كقائد ويعتبر نفسه كباقي العاملين				
8.	يتصف القائد بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين				
9.	تتفق أقوال القائد مع أفعاله				
10.	يثق القائد بالمرؤوسين الذين يعملون معه				
11.	يمتلك القائد القدرة على تحمل المسؤولية				
12.	يستطيع القائد التصرف بحكمة خلال الأزمات				
13.	يتقبل القائد النقد بصدق ورحب وبدون تدمير				
14.	ينسب النجاح إذا تحقق لنفسه ولل فريق الذي يعمل معه				

2. الأخلاقيات الإدارية: ويقصد بها مقدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.

م	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1.	يتعامل القائد مع المواقف بروح القانون لا بالقانون				
2.	يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم العاملين				
3.	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف				
4.	يدعم العمل بروح الفريق				
5.	يحترم وظيفته ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها				
6.	يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين				

						7. يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير
						8. يستخدم المنافسة الأخلاقية بين العاملين
						9. يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة
						10. يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات
						11. يحافظ على أسرار العمل الإداري
						12. يقوم بتوجيه أصحاب الأداء المتدني
						13. يستخدم سياسة الباب المفتوح
						14. يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين
3. الأخلاقيات العلائقية: ويقصد بها مجموعة العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك أجزائه الداخلية الخارجية						
الإجابة					م	الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						1. يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية
						2. يتفقد المرؤوسين للاطمئنان عليهم
						3. يعزز الصداقة بينه وبين المرؤوسين
						4. يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين
						5. يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي
						6. يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة المنظمة
						7. يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع المرؤوسين
						8. يمد القائد يد العون والمساعدة للمرؤوسين
						9. يقوم بالإشراف على سير العمل بنفسه
						10. يحافظ على الأسرار الخاصة بالمرؤوسين
						11. يقوم بانتقاء الألفاظ الجيدة مع المرؤوسين
						12. يقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم
						13. يراعي حاجات العاملين الشخصية
						14. يستمع جيدا للمرؤوسين
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 مسبوقه للمشكلات والقضايا العالقة.						
الإجابة					م	الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		

					1. ينجز القائد المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد
					2. لديه قدرة عالية على النقاش والحوار
					3. يمتلك سرعة البديهة في الرد
					4. يعمل على معرفة أوجه القصور والضعف في العمل
					5. يقوم بطرح أفكار جديدة لتطوير العمل
					6. يعطي الأولوية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها
					7. يتحمل المسؤولية عن نتائج أعماله
					8. يهتم بالمهام المثيرة التي تتطلب إمكانات إبداعية
					9. يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة
					10. يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع الإبداع
					11. يقدم أفكار تساهم في حل المشكلات في وقت قصير
					12. لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها
					13. يبتعد عن المثالية في تطبيق القوانين ويفسح المجال للإبداع
					14. يمتلك رؤية لاكتشاف مشكلات الآخرين في العمل
					15. يتقبل الفشل على أساس أنه تجربة تسبق النجاح
					16. يمتلك القدرة على رؤية مواقف العمل من جوانب مختلفة
					17. لديه قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية

ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية

The Islamic University – Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

استبانة الدراسة

الأخوة الكرام ،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري "

(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة للتعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث سيتم توجيه الاستبانة للعاملين بالجامعات المذكورة أدناه.

لذلك يرجو الباحث التكرم بقراءتها وإبداء رأيكم في المسائل المطروحة فيها والإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة وذلك بوضع إشارة في المكان المخصص، وكلنا أمل في إجاباتكم على جميع فقرات الاستبانة علماً بأن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير لحسن تعاونكم

الباحث/عماد سعيد الشاعر

الإجابة					م	الفقرة
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						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 بصدر رحب وبدون تذمر
						13. ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه
2. الأخلاقيات الإدارية للقيادة: ويقصد بها مقدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي.						
						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
						5. يحترم مكانته الوظيفية بتجنب أي فعل قد يسيء لها
						6. يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين
						7. يضع المرؤوسين في صورة ما كتبه عنهم من تقارير
						8. يعتمد أسلوب المنافسة الأخلاقية بين العاملين
						9. يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة
						10. يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات
						11. يحافظ على أسرار العمل الإداري
						12. يوجه أصحاب الأداء المتدني لما هو أفضل
						13. يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين
3. الأخلاقيات العلانية للقيادة: ويقصد بها مجموعة العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتوحده وتماسك						

الإجابة					الفقرة	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
أجزائه الداخلية والخارجية						
					يشارك القائد المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	1.
					يتفقد 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.
					يستمتع جيدا للمرؤوسين عند حدوث أي إشكاليات	13.

م	الفقرة	الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق 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 للمشكلات 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 إمكانات إبداعية				
7.	يعمل على تحفيز المبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة				
8.	يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع				
9.	يعمل على تقديم حلول للمشكلات 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 مشكلات 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				