



ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة

زرزار العياشي^{1*}، غياد كريمة²

^{1,2} قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر

Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity from the viewpoint of the workers of the Directorate of Public Works of Skikda Province

Zerzar Layachi ^{1*}, Ghiad K arima ²

^{1,2} Management Sciences Department, Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences, August 20, 1955, Skikda, Algeria

*Corresponding author	zerzar_18@yahoo.fr	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2023-04-08	تاريخ القبول: 2023-03-30	تاريخ الاستلام: 2023-03-01

المخلص

هدف البحث هو إبراز دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ مجتمع الدراسة 120 عاملاً، تم توزيع 65 استبانة على عينة الدراسة بطريقة عشوائية استرجع منها 41 استبانة قابلة لتحليل، وتم تحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج SPSS v19.

وتم التوصل إلى أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري ضعيف بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.210) عند مستوى دلالة 5% ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وضعف مستوى الإبداع الإداري نتيجة غياب المناخ الإبداعي والجانب التحفيزي للأشخاص المبدعين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة (1.975) أي أن أفراد العينة غير موافقون على توفر الإبداع الإداري داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري، مديرية الأشغال العمومية.

Abstract

This study aims to highlight the role of ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity in the Directorate of Public Works of Skikda State, and the descriptive approach was used, and the questionnaire was relied on a sa main tool for data collection. 41 questionnaires that could be analyzed were retrieved, analyzed and interpreted using SPSS v19 program.

It was concluded that the level of application of ethical leadership practices and administrative creativity is weak in the Directorate of Public Works of Skikda State, where the total correlation coefficient reached (0.210) at a significance level of 5%, which indicates a weak direct relationship between moral leadership and administrative creativity, and a weak level of administrative creativity as a result of the absence of The creative climate and the motivational aspect of creative people, as the arithmetic mean of the answers of the members of the studied sample was (1.975), meaning that the sample members do not agree with the availability of administrative creativity within the Directorate of Public Works of Skikda State.

Keywords: Ethical leadership, Administration creativity, Skikda Public Works Directorate.

مقدمة:

أصبح عالم الأعمال المعاصرة يتسم بالكثير من المعضلات الأخلاقية التي مست العديد من النواحي المتعلقة بالعمل والمؤسسات خاصة القيادة، إذ أن استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المؤسسات وانعكاساتها على مردودية المؤسسة، دفعت الباحثين للاهتمام بأخلاقيات العمل بصفة عامة والقيادة الأخلاقية على وجه الخصوص لفعاليتها حيث لها تأثيرات إيجابية على نمط سلوك الموظفين، كما تشير إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المؤسسة وخارجها والقيم التي يحملونها وتفودهم إلى التصرف بأخلاق في جميع المواقف.

وقد وجد أن هنالك اختلاف في ممارسات القيادة الأخلاقية من قائد لآخر وذلك بفضل عدة عوامل كالعوامل الشخصية، والنفسية، والبيئية، وفي بعض الأحيان يحكمها المزاج العام للقائد مما يخلف تأثير مباشر بينه وبين المرؤوسين قد يكون إيجابيا أو سلبي وهذا ما يؤثر على العملية الإبداعية لدى المرؤوسين. فالقيادة الأخلاقية هي أسلوب إداري تكمن مرتكزاته على الأخلاق المنبثقة من الدين والأعراف والتقاليد. ويعتبر الإبداع الإداري من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات الحديثة اليوم إلى التميز من خلاله لكونه في غاية الأهمية لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على العاملين، فمستقبل الأمم يعتمد على مدى توفير أفراد مبدعين في مختلف المجالات، لهذا وجب على القائد التحلي بجميع الأبعاد الأخلاقية التي تؤدي إلى تطور المؤسسات والرفع من كفاءات العاملين، فكلما سادت الأخلاقيات ساعد ذلك في توفر الإبداع والولاء.

من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة توفر القيادة الأخلاقية فيها، وذلك لما تساهم به من تنمية للإبداع الإداري لدى العاملين فيها ولهذا على القائد أن يلتزم بتطبيق الأبعاد الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءات العاملين وتحقيق الإبداع والولاء داخل المؤسسات، حيث أن الممارسات والسلوكيات الأخلاقية للقائد خاصة والمرؤوسين عامة هي القادرة على تجسيد الإبداع الإداري في أي مؤسسة كانت، لهذا سنتطرق للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من خلال طرح الإشكالية التالية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأخلاقيات الشخصية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة؟ للإجابة على إشكالية وأسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
الفرضيات الفرعية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
وتهدف الدراسة إلى:

- إبراز أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
- معرفة مدى تطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- التعرف على قدرة قادة مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة على خلق الإبداع الإداري.
- إبراز العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

وتعد هذه الدراسة مهمة ل طرحها أحد أهم المفاهيم الإدارية، وهي القيادة الأخلاقية والتي تفرض على القائد تطبيق مبادئها من أجل توفير مناخ عمل ملائم يساعد على الإبداع، فالتزامه بالسلوك الأخلاقي يعد تأثير إيجابي على النمط السلوكي للعاملين. كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع نادر وحديث والمتمثل في القيادة الأخلاقية وعلاقته بتحقيق الإبداع الإداري، وتزيد أهمية الدراسة من فائدة قادة المؤسسة محل الدراسة في التعرف وإتباع مبادئ القيادة الأخلاقية لتحقيق مستوى متميز من الإبداع في العمل. وتكمن حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
الحدود البشرية: تمثلت في عينة مكونة من 41 عامل بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال سنة 2020.
أما منهج الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي في معالجة هذا الموضوع لكونه المنهج المناسب لوصف وتفسير الظاهرة محل الدراسة لربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتعميمها.

أولاً: القيادة الأخلاقية

كانت ولادة القيادة الأخلاقية نتيجة للتدفقات المعرفية الطويلة للباحثين، حيث نال مفهوم القيادة الأخلاقية اهتمامًا بالغًا في الفترة الأخيرة بسبب النفثي الكبير للممارسات غير أخلاقية لدى قيادات بعض المؤسسات، فالدور المؤدى من قبل القائد الأخلاقي يفوق حدود القيادة التقليدية إلى ما هو إبداعي، فبالنظر للمشاكل التي تواجهها المؤسسات يستوجب على متخذ القرار فيها توظيف المنهج الإبداعي، وتفادي الاعتماد على

التخمينات والصدف، وبهذا يمكننا القول أن الإبداع اليوم عنصر أساسي يتطلب العمل على تطويره وتنميته بما يلائم أهداف المنظمة وتوجهاتها باعتباره الداعم الأبرز لها.

في الفترة الأخيرة أخذ مفهوم القيادة الأخلاقية اهتمام بالغاً، حيث أصبح من أكثر المواضيع التي كسبت اهتمام الأكاديميين والمدراء نظراً للممارسات غير أخلاقية للمسؤولين في بعض المؤسسات مما أدى في عدة أحيان إلى انهيار وإفلاس هذه المؤسسات، فالقيادة الأخلاقية جاءت للتغلب على السلوكيات السلبية وتعديلها وضبط العلاقات التنظيمية.

1- مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول ضبط تعريف محدد للقيادة الأخلاقية برغم من حداثة هذا الموضوع، ونستعرض أهم التعاريف المقدمة فيما يلي:

وقال (Brown وآخرون، 2005)، تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "مظاهر السلوك المعياري من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، والترويج لمثل هذا السلوك للتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز والقرار" (Hendriks, 2011, p17).

عرف (Ponnu – Tennakoon, 2009) القيادة الأخلاقية بأنها "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات" (القرني، والزايدي، 2016، ص257).

يعرف (Menzel, 1996) القيادة الأخلاقية بأنها "النزاهة والشرف والرعاية والمبادئ الفردية للذين يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة" (الطائي، ومصحيب، 2018، ص142).

2- مكونات القيادة الأخلاقية:

يجب على القيادة الأخلاقية أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، فلا يكفي أن تكون أخلاقياً في أفعالك وتصرفاتك لكي تكون قائداً أخلاقياً، وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية هي (شوقي، 2016، ص342):

➤ الهدف: القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك؛

➤ المعرفة: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المؤسسة وبيئتها؛

➤ السلطة: القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضاً يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة؛

➤ الثقة: القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيمتلئهم الخوف من ممارسة سلطتهم

3- أبعاد وأساليب القيادة الأخلاقية:

أ – أبعاد القيادة الأخلاقية: تشير أبعاد القيادة الأخلاقية إلى الصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد أو المدير الأخلاقي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي (تيشيت، 2018، ص115):

❖ الصفات الشخصية للمدير: هي مجموعة الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادراً على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، والتي تعزز ثقتهم فيه، مثل: الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤولياته تجاهها أخطائه، تقبل النقد... الخ؛

❖ الصفات الإدارية للمدير: تتمثل في مجموعة الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع الإبداع والابتكار... الخ؛

❖ العلاقات الإنسانية: يشير هذا البعد إلى جهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين واعتبارهم جزءاً من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعات حاجاتهم وظروفهم... الخ؛

❖ العمل بروح الفريق: من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام لدى المرؤوسين، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، تشجيع عملية اتخاذ القرارات الجماعية... الخ؛

❖ تطبيق العدالة التنظيمية: من خلال الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء الوظيفي ومنح المكافآت، معاقبة المقصرين في عملهم، الحرص على تطبيق العدالة في منح الأعباء الوظيفية... الخ.

ب - أساليب القيادة الأخلاقية: تتطلب المواقف في أغلب الأحيان أن تكون القيادة الأخلاقية معتدلة وهادئة، لأن القيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون أن تنمي الاستياء لدى العمال، ويمكن النظر للقائد الأخلاقي كممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي (شوقي، 2016، ص343):

- الإلهام: وهو يعطى المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية؛
- التسهيل: دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان؛
- الإقناع: اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية؛
- المناورة: عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية حين يكون الالتزام ناقص؛
- الإكراه أو الإلزام: إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام.

ثانيا: الإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع الإداري:

عرف (القحطاني، 2001) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم" (الناصر، وحمودي حسين، 2018، ص151).

عرف الجعبري الإبداع الإداري بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته" (سلامة، 2010، ص10).

الإبداع الإداري هو "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون" (خيرى، 2012، ص39).

2- عناصر الإبداع الإداري:

تتمثل عناصر الإبداع الإداري في (إبراهيم، 2019، ص355):

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وتقاس هذه القدرة لهذا المعنى بحساب كميته الأفكار فيديو يقدمها الفرد من موضوع معين شيء وحدته زمنيته ثابتة بالموازنة مع الآخرين؛
- المرونة: هي المهارة التي يجري استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة الفعل وأدراك الأمر بطريقة مختلفة، وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغيير الموقف؛
- الأصالة: هي المهارة التي تستعمل من أجل التفكير بطرائق واستجابات غير عادية فريدة من نوعها، الوصول إلى أفكار الجدة، وتقاس عن طريق احتساب كميته من الاستجابات غير الشائعة أو المألوفة الشخص المبدع ذو تفكير أصيل إنه لا يكرر أفكار المحيطين به، فالأصالة لا تشير إلى كميته الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص، بمعتمد على قيمته تلك الأفكار نوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة، كما أنها لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار أفكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى نفور من تكرار ما يفعله الآخرون؛
- بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى هي (الجعبري، 2009، ص ص 19-20):
- القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد (العازمي، 2006) فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى

العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر؛

- الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب أثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة.

3- معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيفها كالآتي (عبد القادر علي، والحاكم، 2015، ص ص 185-186):

- المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقبود وقلّة الحركة الفكرية؛
- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة فالانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع؛
- معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة؛
- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

4- علاقة القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع الإداري:

بناء لدراستنا المتغيرين واعتماداً على المراجع السابقة، يمكن استخلاص علاقة القيادة الأخلاقية بتحقيق الإبداع الإداري فيما يلي:

- ترتبط القيادة الأخلاقية ارتباطاً إيجابياً وبدرجة كبيرة بأداء المرؤوسين، فكلما توفره الممارسات الأخلاقية للقيادة بالمؤسسة، كلما زادت من إنتاجية المرؤوسين للأفكار الإبداعية الجديدة؛
- كلما انتقى القائد الأخلاقي الأفراد الذين يملكون سمات الإبداع والابتكار كالليقظة والصدق والتأهب والمرونة في التكيف مع الأوضاع المطربة داخل المؤسسة، كلما ساد الإبداع داخل المؤسسة؛
- يلعب السلوك الأخلاقي للقائد دوراً فعالاً في زيادة دافعية الفرد نحو الإبداع، ليتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء أدائه لعمله.
- عند التزام القائد بمبادئه الأخلاقية، ومراعاته للاختلاف في وجهات نظر مرؤوسيه، وإعطائه الحرية لمرؤوسيه لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات ذلك يؤثر بشكل مباشر في تنمية مهاراتهم الإبداعية.
- للقائد الأخلاقي تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسيه، حيث يؤثر على قدراتهم الفكرية والإبداعية تأثيراً واضحاً وملموساً.
- هناك علاقة تربط بين امتلاك القائد للقيم الشخصية (الإنجاز، الشجاعة، الإبداع، الأمانة، العزم، النزاهة، الدكاء، العدالة، التواضع، النجاح... الخ)، وقدرته على خلق ثقافة بين مرؤوسيه تحترم فيها الاعتبارات الأخلاقية وتدفعهم إلى إخراج قدراتهم الإبداعية؛
- قدرة القائد الأخلاقي على خلق التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه وتعزيز ثقتهم به وبأنفسهم وذلك بطبع عن طريق تحليه بالصدق والنزاهة والعدالة وتحمل المسؤولية تجاه أخطائهم وتقبله للنقد ما يؤدي إلى دفع المرؤوسين للإبداع المستمر عند إنجازهم لأعمالهم.
- توفر الصفات الأخلاقية الشخصية والإدارية في القائد يولد الحماس والرغبة لدى المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة ومعالجة الأشياء الغامضة والمعقدة في العمل وتزيد من حرصهم على تقديم الأفكار الجديدة.
- معاملة القائد الأخلاقي لمرؤوسيه على أنهم جزء من أفراد عائلته، أي بتواضع ومشاركته لهم في أفراحهم وأحزانهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومراعاته لظروفهم تعزز من إمكانياتهم لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم بطرق وأساليب متجددة وإبداعية.

- توفر القيادة الأخلاقية بأي مؤسسة يولد القدرة على تحريك المرؤوسين نحو الهدف وفقا لمعايير سليمة تحكم السلوك، وتؤثر على القدرات الإبداعية للمرؤوسين، مما يولد التجديد والتطوير في المنتجات والأفكار بشكل مستمر، ويحسن من خدمة العملاء.

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

- لا يمكن أن يكون تفكير المرؤوسين إبداعيا لو كان القائد متشبثا بكل ما هو قديم وانعدام روح المخاطرة لديه باتجاه التغيير، ولو كان كذلك متجردا من الصفات الأخلاقية والقيم الشخصية للقائد، لهذا على القائد أن يكون هو بحد ذاته متجدد التفكير، ومبدعا ويمتلك القدرة على زرع روح المنافسة الإيجابية لدى مرؤوسيه ويغرس لديهم الممارسات والقيم الأخلاقية من أجل التوصل إلى كل ما هو جديد وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: الطريقة والأدوات (الدراسة الميدانية)

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 120 عامل في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، وبالنظر لمجتمع الدراسة تم إجراء الدراسة على عينة تبلغ 41 عامل أي بنسبة 34.16% من عمال مديرية الأشغال العمومية بولاية سكيكدة، حيث تم توزيع 65 استبانة بطريقة عشوائية، واسترجاع 41 استبانة قابلة للقياس، ومنه فعدد الاستبانات المستعملة في الدراسة 41 استبانة.

2- الأدوات المستعملة في الدراسة

• **محتوى الاستبانة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة لغرض جمع البيانات اللازمة، حيث تم تصميم مجموعة من الأسئلة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

أ- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية).

ب- **القسم الثاني:** يتعلق هذا القسم بالقيادة الأخلاقية وينقسم إلى 5 أبعاد، حيث يضم كل بعد 5 عبارات، وهي متعلقة بمدى التزام القائد في المؤسسة محل الدراسة بالتطبيق ممارسات وقيم القيادة الأخلاقية.

ت- **القسم الثالث:** متعلق بالإبداع الإداري ويحتوي على 14 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لإختيار أحد الإجابات التالية (غير موافق تمامًا، غير موافق، محايد، موافق، موافق تمامًا)، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي من خلال حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس أي (0.80=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى للقياس ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: طول خلايا مقياس ليكرث

الفئة	1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21
الإتجاه	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

3- ثبات استبانة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

ثبات الاستبانة: من أجل اختبار الاتساق للاستبانة تم استخدام معامل الفا كرو نباخ، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة، من خلال قياس ثبات مجموعة محاور الاستبانة كل محور على حدة، وكانت النتائج المحصل عليها مبينة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم 02: صدق وثبات الاستبانة

المحاور	العبارات	معامل الفا كرو نباخ	معامل الصدق
الصفات الشخصية للقائد	من 1 إلى 5	0.860	0.928
الصفات الإدارية للقائد	من 1 إلى 5	0.802	0.895
العلاقات الإنسانية	من 1 إلى 5	0.839	0.916
العمل بروح الفريق	من 1 إلى 5	0.860	0.928

0.868	0.753	من 1 إلى 5	تطبيق العدالة التنظيمية
0.975	0.950	من 1 إلى 25	القيادة الأخلاقية
0.852	0.726	من 1 إلى 14	الإبداع الإداري
0.963	0.928	من 1 إلى 39	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الثبات للمحاور أكبر أو تساوي 60%، وكذا قيم معامل الصدق وهي أكبر أو تساوي 70%، حيث بلغت معامل الثبات الإجمالي 0.928 ومعامل الصدق الإجمالي 0.963، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي تم اللجوء إلى اختبار كالمجروف سمرنوف عن طريق برنامج SPSS حيث ينص إذا كانت مستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 03: إختبار كالمجروف سمرنوف Kolmogorov – Smirnov

المحاور	قيمة الإختبار z	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة (درجة الحرية)
الصفات الشخصية للقائد	1.342	0.055	0.05
الصفات الإدارية للقائد	1.067	0.205	0.05
العلاقات الإنسانية	0.722	0.674	0.05
العمل بروح الفريق	1.192	0.117	0.05
تطبيق العدالة التنظيمية	0.739	0.646	0.05
القيادة الأخلاقية	1.231	0.097	0.05
الإبداع الإداري	0.894	0.401	0.05
المجموع	0.897	0.397	0.05

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

"إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 فهي تتبع التوزيع الطبيعي".

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (z) بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الخمسة على التوالي هي: 1.342 (الصفات الشخصية للقائد)، 1.067 (الصفات الإدارية للقائد)، 0.722 (العلاقات الإنسانية)، 1.192 (العمل بروح الفريق)، 0.739 (تطبيق العدالة التنظيمية)، وأن مستوى المعنوية لكل بعد على التوالي هو: 0.055، 0.205، 0.674، 0.117، 0.646، أما بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) فقد بلغت قيمة (z) 1.231، وبلغ مستوى المعنوية 0.097، وبلغت قيمة (z) للمتغير التابع (الإبداع الإداري) 0.897، وبلغ مستوى المعنوية 0.401، كما يتضح لنا في الجدول أن قيمة (z) لمجموع محاور الدراسة (القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري) بلغت 0.897، وأن مستوى المعنوية (Sig) لجميع محاور الدراسة بلغت 0.397، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4- النتائج ومناقشتها:

- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية

أ- الصفات الشخصية للقائد

الجدول رقم 04: نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الصفات الشخصية للقائد

التقييم	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	غير موفق	5	1.023	2.048	1- يفى القائد بالوعود التي يقطعها وبالتزاماته اتجاه المرؤوسين

منخفض	غير موفق	3	1.265	2.268	2- يطبق القائد الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها
منخفض	غير موفق	4	0.916	2.097	3- يحترم القائد مواعيد العمل
منخفض	غير موفق	1	1.226	2.463	4- يتقبل القائد النقد بصدر رحب
منخفض	غير موفق	2	1.149	2.317	5- يمد القائد يد العون والمساعدة للعاملين
منخفض	غير موفق	-	0.900	2.239	الصفات الشخصية للقائد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 2.048 بإنحراف معياري 1.023 أي منخفض محتلتا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يفي بالوعود التي يقطعها وبالالتزامات اتجاه المرؤوسين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.268 بإنحراف معياري 1.265 أي منخفض محتلتا المرتبة الثالثة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يطبق الأنظمة والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.097 بإنحراف معياري 0.916 أي منخفض محتلتا المرتبة الرابعة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يحترم مواعيد العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.463 بإنحراف معياري 1.226 أي منخفض محتلتا المرتبة الأولى، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يتقبل النقد بصدر رحب في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.317 بإنحراف معياري 1.149 أي منخفض، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يمد يد العون والمساعدة للعاملين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لصفات الشخصية للقائد قد بلغ 2.239 بإنحراف معياري 0.900 أي منخفض، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على توفر الصفات الشخصية للقائد في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

ب- الصفات الإدارية للقائد

الجدول رقم 05: نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الصفات الإدارية للقائد

التقييم	الاتجاه	الر تبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوس ط	محايد	1	1.331	2.682	1- يعتمد القائد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين
منخف ض	غير موافق	2	1.219	2.365	2- يعمل القائد على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة
منخف ض	غير موافق	3	1.253	2.317	3- يحدد القائد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين
منخف ض	غير موافق	5	0.920	1.951	4- يحافظ القائد على أسرار العمل الإداري
منخف ض	غير موافق	4	1.327	2.195	5- يعمل القائد على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين
منخف ض	غير موافق	-	0.911	2.302	الصفات الإدارية للقائد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 2.682 بانحراف معياري 1.331 أي متوسط محتلتنا المرتبة الأولى، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنّ القائد يعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.365 بانحراف معياري 1.219 أي منخفض محتلتنا المرتبة الثانية، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يعمل على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.317 بانحراف معياري 1.253 أي منخفض، محتلتنا المرتبة الثالثة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 1.951 بانحراف معياري 0.920 أي منخفض محتلتنا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يحافظ على أسرار العمل الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.195 بانحراف معياري 1.327 أي منخفض محتلتنا المرتبة الرابعة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يعمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لصفات الإدارية للقائد قد بلغ 2.302 بانحراف معياري 0.911 أي منخفض، وهذا ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على توفر الصفات الإدارية للقائد في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

ج- العلاقات الإنسانية

الجدول رقم 06: نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات العلاقات الإنسانية

التقييم	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	غير موافق	4	1.180	2.390	1- يشارك القائد المرؤوسين مناسبتهم ويعزز أوامر الصداقة بينه وبينهم
متوسط	محايد	1	1.312	2.682	2- يراعي القائد العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين
منخفض	غير موافق	5	1.105	2.317	3- يعزز القائد حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح
منخفض	غير موافق	3	1.225	2.439	4- انتقاء القائد لأحسن الألفاظ مع مرؤوسيه
متوسط	محايد	2	1.092	2.609	5- يستمع القائد للمرؤوسين جيدا عند حدوث أي مشاكل أو إشكاليات
منخفض	غير موافق	-	0.925	2.487	العلاقات الإنسانية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 3.390 بانحراف معياري 1.180 أي منخفض، محتلتنا المرتبة الرابعة الصداقة بينه وبينهم في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.682 بانحراف معياري 1.312 أي متوسط محتلتنا المرتبة الأولى، ما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنّ القائد يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع المرؤوسين في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.317 بانحراف معياري 1.105 أي منخفض محتلتنا المرتبة الخامسة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.439 بإنحراف معياري 1.225 أي منخفض محتلتا المرتبة الثالثة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد ينتقي أحسن الألفاظ مع مرؤوسيه في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.609 بإنحراف معياري 1.092 أي متوسط محتلتا المرتبة الثانية، ما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنّ القائد يستمع للمرؤوسين جيدا عند حدوث أي مشاكل أو إشكاليات في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي ل فقرات العلاقات الإنسانية قد بلغ 2.487 بانحراف معياري 0.925 أي منخفض، وهذا ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على توفر العلاقات الإنسانية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

د - العمل بروح الفريق

الجدول رقم 07: نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات العمل بروح الفريق

التقييم	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	غير موافق	4	1.115	2.390	1- يحقق القائد ثقة متبادلة بين العاملين وزملائهم ومدراءهم
منخفض	غير موافق	2	1.120	2.463	2- يشجع القائد أفكار وآراء الآخرين ويستثمرها لصالح العمل
منخفض	غير موافق	3	1.161	2.414	3- يقرب القائد وجهات النظر بين العمال
منخفض	غير موافق	1	1.024	2.585	4- يطور القائد مهارة اتخاذ القرارات الجماعية
منخفض	غير موافق	5	1.181	2.170	5- ينسب القائد النجاح المنجز والمحقق للفريق الذي يعمل معه (جميع العاملين)
منخفض	غير موافق	-	0.898	2.404	العمل بروح الفريق

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 2.390 بإنحراف معياري 1.115 أي منخفض محتلتا المرتبة الرابعة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يحقق ثقة متبادلة بين العاملين وزملائهم ومدراءهم في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.463 بإنحراف معياري 1.120 أي منخفض محتلتا المرتبة الثانية، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يشجع أفكار وآراء الآخرين ويستثمرها لصالح العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.414 بإنحراف معياري 1.161 أي منخفض محتلتا المرتبة الثالثة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يقرب وجهات النظر بين العمال في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.585 بإنحراف معياري 1.024 أي منخفض محتلتا المرتبة الأولى، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يطور مهارة اتخاذ القرارات الجماعية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.170 بإنحراف معياري 1.181 أي منخفض محتلتا المرتبة الخامسة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد ينسب النجاح المنجز والمحقق للفريق الذي يعمل معه في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات العمل بروح الفريق قد بلغ 2.404 بانحراف معياري 0.898 أي منخفض، وهذا ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على توفر العمل بروح الفريق في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

هـ- تطبيق العدالة التنظيمية

الجدول رقم 08: نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بتطبيق العدالة التنظيمية

التقييم	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	محايد	2	1.222	2.609	1- يحقق القائد العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية
منخفض	غير موافق	3	1.306	2.512	2- يعاقب القائد المقصرين في العمل بطرق عادلة
منخفض	غير موافق	4	1.185	2.463	3- يقوم القائد بتقسيم العمل بالعدل
منخفض	غير موافق	5	1.303	2.414	4- يتخذ القائد القرارات دون تحيز
متوسط	محايد	1	1.374	2.756	5- عند عملية تقييم الأداء يتجنب القائد تأثرها بالعلاقات الشخصية
منخفض	غير موافق	-	0.907	2.551	تطبيق العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 2.609 بانحراف معياري 1.222 أي متوسط محتلتنا المرتبة الثانية، ما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنّ القائد يحقق العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.512 بانحراف معياري 1.306 أي منخفض محتلتنا المرتبة الثالثة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يعاقب المقصرين في العمل بطرق عادلة في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 2.463 بانحراف معياري 1.185 أي منخفض محتلتنا المرتبة الرابعة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يقوم بتقسيم العمل بالعدل في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.414 بانحراف معياري 1.303 أي منخفض محتلتنا المرتبة الخامسة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ القائد يتخذ القرارات دون تحيز في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.756 بانحراف معياري 1.374 أي متوسط محتلتنا المرتبة الأولى، ما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون نوعا ما على أنّ القائد عند عملية تقييم الأداء يتجنب تأثرها بالعلاقات الشخصية في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- وعليه فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات تطبيق العدالة التنظيمية قد بلغ 2.551 بانحراف معياري 0.907 أي منخفض، وهذا ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ تطبيق العدالة التنظيمية متوفر في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري
الجدول رقم 09: نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالإبداع الإداري

التقييم	الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	غير موفق	11	0.748	1.804	يمكنك إنجاز الأعمال والمهام الموكلة اليك بطريقة متجددة
منخفض	غير موفق	5	0.700	2.097	تستطيع صياغة عدة أفكار جديدة في مختلف الظروف
منخفض جدا	غير موفق تماماً	14	0.698	1.634	تعبر عن أفكارك بطلاقة وتصيغها بمعاني متجددة
منخفض	غير موفق	1	1.142	2.463	تنتج أفكار جديدة تشاركها في مجال العمل
منخفض	غير موفق	4	0.943	2.097	تتجنب الحكم المسبق على الأشياء البناءة الجديدة وتقوم بتجربتها
منخفض	غير موفق	9	1.047	1.951	لديك المرونة في التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل
منخفض	غير موفق	7	1.106	2.024	تتفادى التكرار في حل المشكلات
منخفض	غير موفق	2	0.842	2.122	تحاول اختلاق أساليب وطرق جديدة لحل أي مشكلة
منخفض	غير موفق	3	0.780	2.122	تمتلك القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية قصيرة
منخفض جدا	غير موفق تماماً	13	0.656	1.658	تمتلك العزيمة على تحقيق أهدافك والنجاح في العمل
منخفض	غير موفق	8	0.974	2.000	تتقبل الفشل وتعتبره تجربة تسبق النجاح
منخفض	غير موفق	6	0.920	2.048	لا تتردد في تغيير موقفك بعد اقتناعك بأنه غير صحيح
منخفض	غير موفق	10	0.780	1.878	تستمع بالعمل الجاد والبحث عن الأفكار الإبداعية
منخفض جدا	غير موفق تماماً	12	0.767	1.756	تتمتع بمهارة النقاش والحوار مع الآخرين
منخفض	غير موفق	-	0.411	1.975	الإبداع الإداري

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 يساوي 1.804 بإنحراف معياري 0.748 أي منخفض محتلتا المرتبة الحادية عشر، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنهم قادرين على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بطريقة متجددة بديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 2 يساوي 2.097 بإنحراف معياري 0.700 أي منخفض محتلتا المرتبة الخامسة، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على أنهم يستطيعون صياغة عدة أفكار جديدة في مختلف الظروف بديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 3 يساوي 1.634 بإنحراف معياري 0.698 أي منخفض جدا محتلتا المرتبة الرابعة عشر، ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون اطلاقا على أن لهم القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة وصياغتها بمعاني متجددة بديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 4 يساوي 2.463 بإنحراف معياري 1.142 أي منخفض محتلتا المرتبة الأولى، ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن لديهم القدرة على إنتاج أفكار جديدة يشاركونها في مجال العمل بديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم 5 يساوي 2.097 بإنحراف معياري 0.943 أي منخفض محتلتا المرتبة الرابعة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ لديهم القدرة على تجنب الحكم المسبق على الأشياء البناءة الجديدة والقيام بتجربتها بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 6 يساوي 1.951 بإنحراف معياري 1.047 أي منخفض محتلتا المرتبة التاسعة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ لديهم المرونة في التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 7 يساوي 2.024 بإنحراف معياري 1.106 أي منخفض محتلتا المرتبة السابعة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ لديهم القدرة على تفادي التكرار في حل المشكلات بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 8 يساوي 2.120 بإنحراف معياري 0.842 أي منخفض محتلتا المرتبة الثانية، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ لديهم القدرة على اختلاق أساليب وطرق جديدة لحل أي مشكلة بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 9 يساوي 2.120 بإنحراف معياري 0.780 أي منخفض محتلتا المرتبة الثالثة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّ يمتلكون القدرة على طرح العديد من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية قصيرة بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 10 يساوي 1.658 بإنحراف معياري 0.656 أي منخفض جدا محتلتا المرتبة الثالثة عشر، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون اطلاقا على أنّ أنهم يمتلكون العزيمة على تحقيق أهدافهم والنجاح في العمل بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 11 يساوي 2.000 بإنحراف معياري 0.974 أي منخفض محتلتا المرتبة الثامنة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّهم يتقبلون الفشل ويعتبرونه تجربة تسبق النجاح بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 12 يساوي 2.048 بإنحراف معياري 0.920 أي منخفض محتلتا المرتبة السادسة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّهم لا يترددون في تغيير موقفهم بعد اقتناعهم بأنه غير صحيح بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 13 يساوي 1.878 بإنحراف معياري 0.780 أي منخفض محتلتا المرتبة العاشرة، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّهم يستمتعون بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الإبداعية بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 - المتوسط الحسابي للفقرة رقم 14 يساوي 1.756 بإنحراف معياري 0.767 أي منخفض محتلتا المرتبة الثانية عشر، ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على أنّهم يتمتعون بمهارة النقاش والحوار مع الآخرين بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- وعليه فإن المتوسط الحسابي لفقرات الإبداع الإداري قد بلغ 1.975 بإنحراف معياري 0.411 أي منخفض، وهذا ما يدل على أنّ أفراد العينة غير موافقون على وجود الإبداع الإداري داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

4-اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الجدول رقم 10: نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري

الإبداع الإداري										الصفات الشخصية للقائد	
نتيجة اختبار الفرضية		معامل الانحدار A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R
H1	H0			الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
قبول	رفض	1.765	0.206	1.684	1.315	4.08	1.730	0.196	0.042	0.206	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 4.2%، كما أنّ معامل الارتباط R بلغ 20.6%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 1.765، أنّ F المحسوبة بلغت 1.730، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V1 و V2، حيث V1=m / V2=n-m-1)، أي أنّ F المحسوبة أصغر من F الجدولية عند مستوى المعنوية Sig=0.196 وهو أكبر من 0.05 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 1.315 وهي أصغر من T الجدولية التي بلغت 1.684 (تم استخراج T الجدولية من جدول ستودنت V3=N-1=41-1=40، وهو أقرب من V3=40) أي نقطت تقاطع مستوى الدلالة 0.05 و V3=40 فنجد قيمة T الجدولية تساوي 1.684)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 أي المعادلة المقترحة غير معنوية إحصائياً ولا تصلح لتفسير المتغير التابع.

أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين الصفات الشخصية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

إيجاد إختبار T الجدولية، فإذا كان مستوى المعنوية 0.05

درجات الحرية = 40 = 41-1 = N-1 = V3، أي: V3=40

مستوى الدلالة = 0.05

فإن قيمة T الجدولية = 1.684

V1=m حيث m تمثل عدد المتغيرات المستقلة وهنا هي 1

V2=n-m-1 حيث أنّ n تمثل عدد أفراد العينة.

V3 = N- 1 حيث N تمثل عدد أفراد العينة.

وعليه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = Ax + b$$

حيث أنّ Y تمثل المتغير التابع (الإبداع الإداري)، و x تمثل المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، و A تمثل ثابت الانحدار و b يمثل ميل خط الانحدار.

وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 1.765x + 0.206$$

-الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الجدول رقم 11: نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري

الإبداع الإداري											الصفات الإدارية للقائد
نتيجة اختبار الفرضية		معامل الانحدار ر A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
H1	H0			الجدول الدرجة	المحسوبة	الجدول الدرجة	المحسوبة				
قب ول	رف ض	1.65 3	0.31 1	1.68 4	2.042	4.08	4.168	0.04 8	0.09 7	0.31 1	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 9.7%، كما أن معامل الارتباط R بلغ 31.1%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 1.653، أن F المحسوبة بلغت 4.168، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V1 و V2، حيث V1=m / V2=n-m-1)، أي أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية Sig=0.048 وهو أصغر من 0.05 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 2.042 وهي أكبر من T الجدولية التي بلغت 1.684 (تم استخراجها من جدول ستودنت) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي المعادلة المقترحة معنوية إحصائياً و تصلح لتفسير المتغير التابع.

أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصفات الإدارية للقائد والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 1.653x + 0.311$$

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الجدول رقم 12: نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري

الإبداع الإداري											العلاقات الإنسانية
نتيجة اختبار الفرضية		معامل الانحدار ر A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
H1	H0			الجدول الدرجة	المحسوبة	الجدول الدرجة	المحسوبة				
قب ول	رف ض	1.56 3	0.37 3	1.68 4	2.507	4.08	6.286	0.01 6	0.13 9	0.37 3	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات

المستقلة 13.9%، كما أنّ معامل الارتباط R بلغ 37.3%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 1.563، وبما أنّ F المحسوبة بلغت 6.286، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V1 و V2، حيث V1=m / V2=n-m-1)، أي أنّ F المحسوبة أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية Sig=0.016 وهو أصغر من 0.05 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 2.507 وهي أكبر من T الجدولية التي بلغت 1.684 (تم استخراجها من جدول ستودنت) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي المعادلة المقترحة معنوية إحصائياً وتصلح لتفسير المتغير التابع.

أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 1.563x + 0.373$$

-الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الجدول رقم 13: نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري

الإبداع الإداري											
نتيجة اختبار الفرضية		معامل الانحدار ر A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	العمل بروح الفريق
H1	H0			الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
رف	قب	1.85	0.10	1.68	0.682	4.08	0.465	0.49	0.01	0.10	
ض	ول	6	9	4				9	2	9	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 1.2%، كما أنّ معامل الارتباط R بلغ 10.9%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 1.856، وبما أنّ F المحسوبة بلغت 0.465، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V1 و V2، حيث V1=m / V2=n-m-1)، أي أنّ F المحسوبة أصغر من F الجدولية عند مستوى المعنوية Sig=0.499 وهو أكبر من 0.05 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت 0.682 وهي أصغر من T الجدولية التي بلغت 1.684 (تم استخراجها من جدول ستودنت) وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 أي المعادلة المقترحة غير معنوية إحصائياً ولا تصلح لتفسير المتغير التابع.

أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العمل بروح الفريق والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

■ وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 1.856x + 0.109$$

- الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 الجدول رقم 14: نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري

الإبداع الإداري											
نتيجة إختبار الفرضية		معامل الإندار A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	تطبيق العدالة التنظيمية
H1	H0			الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
قبول	رفض	2.067	-0.079					1.684	-0.494	4.08	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSV19)

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.06%، كما أنّ معامل الارتباط R بلغ 7.9%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 2.067، وبما أنّ F المحسوبة بلغت 0.244، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V1 و V2، حيث $V1=m / V2=n-m-1$)، أي أنّ F المحسوبة أصغر من F الجدولية عند مستوى المعنوية Sig = 0.624 وهو أكبر من 0.05 مع قيمة T المحسوبة التي بلغت (-0.494) وهي أصغر من T الجدولية التي بلغت 1.684 (تم استخراجها من جدول ستودنت)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 أي المعادلة المقترحة غير معنوية إحصائياً ولا تصلح لتفسير المتغير التابع.
 أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق العدالة التنظيمية والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 2.067x + 0.079$$

- الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
 الجدول رقم 15: نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

الإبداع الإداري											
نتيجة إختبار الفرضية		معامل الإندار A	B	T		قيمة F		مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	القيادة الأخلاقية
H1	H0			الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
قبول	رفض	1.718	0.210					1.684	1.338	4.08	

من خلال هذا الجدول يتضح لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 4.4%، كما أنّ معامل الارتباط R بلغ 21%، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (A) 1.718، وبما أنّ F المحسوبة بلغت 1.791، وقيمة F الجدولية بلغت 4.08 (F الجدولية تم استخراجها من جدول فيشر من خلال تقاطع درجات الحرية V_1 و V_2 ، حيث $V_1 = m / V_2 = n - m - 1$)، أي أنّ F المحسوبة أصغر من F الجدولية عند مستوى المعنوية $Sig = 0.189$ وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 أي المعادلة المقترحة غير معنوية إحصائياً ولا تصلح لتفسير المتغير التابع. أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. وبالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 1.718x + 0.210$$

خاتمة

لقد أصبح الإبداع الإداري من أولويات أي مؤسسة، لما يحمله من أهمية كبيرة تساهم في نجاح المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق أهدافها وتمكينها من التكيف مع جميع التغيرات الحاصلة في جميع المجالات فهو أمر أساسي للتغيير والتجديد المستمر، ومن أهم مقومات تواجد الإبداع الإداري توفر قيادة أخلاقية حقيقية تسود مبادئها وأبعادها داخل المؤسسات مما يحد من انتشار الأخطاء والظواهر السلبية الهادمة للمؤسسات كالفساد الإداري والنفاق الوظيفي.

ومن خلال الدراسة التي أجريناها وتفسير نتائج الاستبانة تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات التالية:

النتائج

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الممارسات القيادية الأخلاقية بأبعادها الإثنيتين (الصفات الإدارية للقائد، العلاقات الإنسانية) والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، حيث بلغت قيمة Sig لكل بعد على التوالي (0.048)، (0.016) وهي أصغر من مستوى الدلالة من 0.05.
- 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين الممارسات القيادية الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (الصفات الشخصية للقائد، العمل بروح الفريق، تطبيق العدالة التنظيمية) والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، حيث كانت قيمة Sig لكل بعد على التوالي (0.196)، (0.499)، (0.624) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أنّ الفرضية الرئيسية مقبولة أي عدو وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.
- 4- ضعف مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري بمديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.210) عند مستوى دلالة 5% ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
- 5- ضعف الاهتمام بعنصر الإبداع الإداري داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة بناء على إجابات أفراد العينة المدروسة.
- 6- بينت نتائج الدراسة أن الإبداع لا يتأثر بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بكل أبعاد القيادة الأخلاقية.
- 7- بينت نتائج الدراسة ضعف مستوى الإبداع الإداري نتيجة غياب المناخ الإبداعي والجانب التحفيزي للأشخاص المبدعين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة (1.975) أي أن أفراد العينة غير موافقون على توفر الإبداع الإداري داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة.

الاقتراحات

1. أهمية قيام قيادة المؤسسة بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة بين العمال من أجل استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة.
2. ضرورة إفاء قائد المؤسسة بالوعد والالتزامات التي يقطعها اتجاه مرؤوسيه، واحترام مواعيد العمل.
3. ضرورة الاعتماد على الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين، وتقبل النقد.
4. ضرورة العمل على تحقيق الثقة بين العاملين وزملائهم ومدراءهم، تشجيع آراء وأفكار الآخرين من أجل استثمارها لصالح العمل.
5. العمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية بين المرؤوسين والاهتمام بدخول العمال وتوفير المرافق والوسائل الضرورية لهم من أجل تشجيعهم على إخراج قدراتهم الإبداعية.
6. معاقبة القائد المقصرين في العمل بطرق عادلة، واتخاذ القرارات دون تحيز، نسب النجاح المحقق دائماً لكل المرؤوسين دون استثناء.
7. تعزيز حالة التواصل مع الآخرين من خلال تطبيق سياسة الباب المفتوح، وانتقاء أحسن الألفاظ معهم.
8. العمل على تدريب العمال وتخصيص دورات تدريبية ومنحهم المكافأة من أجل تحفيزهم على تطوير قدراتهم الإبداعية، وإحياء روح التنافس بينهم.

قائمة المراجع

1. أسامة خيري، 2012، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
2. عنان الجعيري، 2009، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، التخصص إدارة اعمال، الجزائر.
3. هدى أحمد عبد الله سلامة، 2011، الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، التخصص تربية اسلامية، فلسطين.
4. أمجد درادكة، هدى المطيري، 2017، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك الأردن، المجلد 13، العدد 2، ص ص 223-237.
5. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، 2015، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلد 16، العدد 1، ص ص 176-198.
6. سلوى تيشات، 2018، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين-دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهربية (كهريف) -"تفرت"-، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 7، العدد 13، ص ص 112-128.
7. علاء حاكم الناصر، وزينة حمودي حسين، 2018، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيه في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية جامعة بغداد، العدد 56، ص ص 144-164.
8. علي حسون الطائي، محسن رشيد مصيحب، 2018، العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الاخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، لجامعة المستنصرية -كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 116، ص ص 134-155.
9. غفران حسين إبراهيم، 2019، الكفاية المهنية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مدرء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى العراق، العدد 77، ص ص 349-368.
10. قبطان شوقي، 2016، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدية، الجزائر، لمجلد 2016، العدد 9، ص ص 333-355.
11. القرني عبد الله عالي، الزايدى احمد بن محمد، 2016، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر فلسطين، المجلد 35، العدد 170، ص ص 649-694.
12. Elise Hendriks, (2011), Ethical leadership and moral behavior of employees – the moderating role of interactional justice.) Master Thesis, University Tilburg, pays-bas.