

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الإبتكارى للمرؤوسين دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز على مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

الأستاذ الدكتور

رمضان محمود عبد السلام
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب الأسبق
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

وليد حمدان سلامة حسين السيد

معيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

ملخص البحث

تمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى للمرؤوسين بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، ولتحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة طبقية قدرها (٤٠٠ مفردة) من العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى للمرؤوسين وقد اعتمد هذا القرار على قيم كل معامل من معاملات الارتباط للقيادة الاخلاقية وعلاقته بالسلوك الإبتكارى للمرؤوسين، كذلك خلصت الدراسة إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المرؤوسين (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بالمستشفيات محل الدراسة من حيث مستوى إدراكهم لممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية، كما تبين وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمى، مدة الخبرة)، وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات العملية التى ربما تنمى ممارسة كل من القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى للمرؤوسين.

Abstract

this research focuses on The relationship between ethical leadership and employee's innovative behavior:An empirical study on medical centers and hospitals in Mansoura University-random stratified samples (400 employees) used in this impirical research to represent the population under investigation.the finding indicate that there is asignificant relationship between ethical

leadership and employee's innovative behavior The decision relied on all of the value of correlation coefficients between each dimension of ethical leadership dimensions and employee's innovative behavior , the results also reveal that there is asignificant difference between the attitudes of the three segments of employees (Doctors,Nurses, administrators) about administrative leaders' practice level of ethical leadership,also There is a statistically significant difference between employee's practice level of innovative behavior,and There is no significant differences between attitudes of employees about innovative behavior according to some demographic characteristics (gender,age,duration of experience , educational qualification). lastly,anumber of practical recommendations are drawn from this research that migh improve both ethical leadership and employee's innovative behavior.

١ - المقدمة

إن التطور السريع الذى تمر به المجتمعات فى الوقت الحالى لاسيما التطور العلمى والتكنولوجى وكذلك إتساع حدة المنافسة بين المنظمات محليا ودوليا كل ذلك فرض على المنظمات ضرورة التفكير فى إستراتيجيات مختلفة للحصول على ميزة تنافسية من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد الإبتكار من وجهة نظر المنظمات أحد أهم سبل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمى حيث أدركت المنظمات فى الآونة الأخيرة أنه لكى يتحقق النمو المستدام والأداء الأفضل ، فقد أصبح الإبتكار ضروريا للأعمال من جميع الجوانب وهذا يتطلب من العاملين المساهمة فى تقديم أفكار مبتكرة (Yidong and Xinxin 2012).

وقد أكد عدد كبير من الباحثين على أن تشجيع الإبتكار لدى العاملين يعد بمثابة القوة الداعمة والحاسمة للأداء التنظيمى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Drazin & Schoonhoven, 1996; Oldham & Cummings, 1996).

ومع زيادة التوجهات الحديثة فى الإدارة التى تنادى بالشفافية الإدارية،وتطبيق إستراتيجيات تمكين العاملين،وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة ،حيث يصبح العاملين أكثر التزاما وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية وإستقلالية وبدون إشراف مباشر فى العمل ،الأمرالذى يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة،ولعل المصدرالأساسى لهذه الثقة هى سلوكيات القيادة الأخلاقية (أكريم، ٢٠١٢).

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات الدور الإيجابى للقيادة الأخلاقية على زيادة الإلتزام التنظيمى والرضا الوظيفى والسلوك الإبتكارى للعاملين والثقة فى القائد والإبتكار التنظيمى (Brown et al. 2005; Brown and Trevino, 2007) كما أن القيادة الأخلاقية بما تعرضه من صفات مثل الصدق والنزاهة والإيثار (Gardner et al. 2005) والى بدورها تجعل الأفراد أكثر عرضة للشعور بالأمان النفسى للتحدث عن أفكارهم الجديدة التى تتحدى الوضع الراهن ويكونوا اكثر التزاما لتبادل معارفهم مع زملاء العمل (Janssen, 2000).

ويرى الباحث أن القطاع الصحى من أهم القطاعات التى تتطلب ترسيخ الجانب الأخلاقى وتبنى السلوكيات الإبتكارية من القائمين عليه نظرا لأنه يتعامل مع أهم ما يملك الإنسان وهى صحته. وهذا لن يكون إلا من خلال القائد الأخلاقى الذى يشيع حالة من

الثقة والإحترام المتبادل ويستخدم قدراته الشخصية لبناء المجتمع لخدمة الآخرين (Robbins&Judge,2009).

وفى ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الإبتكارية وذلك بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة.

٢- مفاهيم البحث:

١/٢ القيادة الأخلاقية :

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول وضع تعريف للقيادة الأخلاقية على الرغم من حداثة الموضوع ومن أهم هذه التعريفات ما يلي :

- عرف (Brown et al.2005) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائى وإتخاذ القرارات.

- تعريف (Resick et al.2007) والذي أوضح أن القيادة الأخلاقية تعنى بشكل مختصر إلى القيادة التى تحترم حقوق وكرامة الآخرين وتتميز بأربعة أبعاد رئيسية هى ،النزاهة والإيثار والتحفيز الجماعى والتشجيع الجماعى .

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف (Brown, et al.2005) للقيادة الأخلاقية ، والذي تم إستخدامه فى العديد من الدراسات ، مع التأكيد على أن تحلى القائد بالسلوكيات الأخلاقية لا يعتبر كافيا لإدراك القيادة الأخلاقية ، بل يجب تحويلها إلى عمل وتشجيعها بين المرؤوسين . وهذا ما أكدته دراسة (Brown,2007) بأن القيادة الأخلاقية لكى يتم إدراكها من قبل الآخرين ، يجب أن تتضمن شقين. الأول،يتمثل فى الشخص الأخلاقى الذى يعبر عنه بالسمات الأخلاقية الشخصية للقائد ، أما الشق الثانى فيتضمن المدير الأخلاقى ،أى مدى قيام القائد بتشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية .

٢/٢ السلوك الإبتكارى :

اختلفت وجهات النظر التى تناولت مفهوم سلوكيات العمل الإبتكارية وفيما يلي عرض لبعض تلك الآراء .

يعرف (De Jong , 2006) سلوكيات العمل الإبتكارية على أنها سلوكيات الأفراد التى تكون موجهة نحو تعمد إدخال أفكار وعمليات ومنتجات وإجراءات جديدة ومفيدة من خلال الدور داخل العمل أو المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل .

ويرى (Janssen,2000) أن سلوكيات العمل تتكون من توليد وتدعيم وتطبيق الأفكار الجديدة من خلال الدور فى العمل أو المجموعة أو المنظمة ككل بهدف تحسين الأداء التنظيمى .

ويعرفها (Carmeli et al.2006) بأنها عملية متعددة المراحل تتضمن التعرف على المشكلة ، خلق أفكار وحلول جديدة للمشاكل وخلق الدعم لهذه الحلول والأفكار بغرض الإستفادة منها داخل المنظمة.

٣- الدراسات السابقة:

يتناول الباحث فى هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكارى) وذلك بغرض تحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى ما يلى :

١/٣ الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية.

٢/٣ الدراسات الخاصة بالسلوك الابتكارى للعاملين.

٣/٣ الدراسات التى تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكارى

وسوف يقدم الباحث عرضا موجزا لهذه الدراسات على النحو التالى :

١/٣ الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:

رغم حداثة موضوع القيادة الأخلاقية ، إلا أن هناك العديد من الدراسات التى تناولته بالبحث والدراسة ومنها :

دراسة (العزب، ٢٠١٦) حيث تمثل هدف الدراسة الرئيسى فى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حيث بلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، وتوصلت الدراسة إلى أن المستشفيات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع نسبيا من حيث ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وكان أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية إدراكا من قبل العاملين هو التوجه بالعاملين كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية عدا توضيح الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة (الحربى، ٢٠١٥) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الطلاب ودرجة تأثير هذه الممارسة فيهم كما هدفت إلى التعرف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير ونوعية هذه العلاقة وذلك على عينة مكونة من ٩٠٠ طالب وطالبة وكان من أبرز نتائج الدراسة أن جاءت ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية متوسطة فى عمومها وفى كافة أبعادها وجاء تأثير الممارسة متوسطا على

الطلبة ، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير وإمكانية التنبؤ بهذا التأثير .

وبحث دراسة (مرزوق، ٢٠١٥) الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات (الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) وسلوكيات (المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل) بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٦٣ مفردة من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي إلا أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي كانت غير معنوية ، وكانت العلاقة معنوية مباشرة بين بُعد المدير الأخلاقي للقيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، بينما لا توجد علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي للقيادة الأخلاقية وبين سلوكيات الميل لترك العمل، وتبين وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل، وتبين وجود تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين بعد المدير الأخلاقي والمواطنة التنظيمية، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل .

دراسة (الحضري، ٢٠١٤) والتي هدفت 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 حيث بلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الطائف ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد وكذلك وجود تأثير معنوي لعلاقة القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية .

دراسة (Ghahroodi et al. 2013) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على النواتج السلوكية للتابعين، وبينت نتائج الدراسة أن القادة قادرون على التأثير في النتائج المختلفة لمنظمتهم وذلك من خلال سلوكياتهم والقرارات التي يتخذونها وكشفت النتائج أيضا عن أنه عندما ينظر التابعين إلى قادتهم على أنهم قدوة لهم فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا وإلتزاما والذي يؤدي بدوره إلى تقليص نيتهم إلى ترك العمل في منظماتهم .

وهدف دراسة (Resick et al, 2011) الى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وكشف الإختلاف في السلوكيات الأخلاقية والأخلاقية عبر الثقافات وذلك في ستة مجتمعات مختلفة هي (الصين، هونج كونج ، تايوان ، الولايات المتحدة، وايرلندا والمانيا) وتم استخلاص ستة متغيرات سلوكية للقيادة الأخلاقية وستة متغيرات أخرى للممارسات غير الأخلاقية وذلك من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة مفتوحة النهايات حيث تم دراسة السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية في ضوء القيم والممارسات الثقافية في كل

مجتمع ، وتمثلت السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القادة في (المساءلة ، التوجه الجماعي، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، الإنفتاح والمرونة).

في حين استهدفت دراسة (Yilmaz E. , 2010) التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي و القيادة الأخلاقية للمديرين ، كذلك التعرف على مدى قدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين على تفسير الابتكار التنظيمي في المدارس ، و كشفت نتائج هذه الدراسة عن العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (السلوك الأخلاقي – البيئة الأخلاقية – الأخلاقيات في إتخاذ القرار) و الابتكار التنظيمي ، بينما وجد أن الإتصال الأخلاقي (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) لا ترتبط بالابتكار التنظيمي ، كما إتضح أن السلوك الأخلاقي و البيئة الأخلاقية (كأبعاد للقيادة الأخلاقية) لها قدرة كبيرة على التنبؤ و تفسير الابتكار التنظيمي في المدارس .

كذلك إقترحت دراسة (Brown, M. E. , et al. 2005) نظرية التعلم الإجتماعي كقاعدة نظرية لفهم القيادة الأخلاقية ، و قدمت هذه الدراسة تعريفاً للقيادة الأخلاقية من خلال سبع دراسات متداخلة ، و تم التأكد من صلاحية و أهمية التعريف المقدم ، كما تم تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية، كذلك توصل الباحثين أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً مع صدق القائد و سلوك الإهتمام و العدالة التفاعلية و بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية.

٢/٣ الدراسات الخاصة بالسلوك الإبتكاري للمرووسين :

يحظى موضوع الإبتكار بإهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ فترات طويلة، إلا أنه في الأونة الأخيرة تحول إهتمام الباحثين إلى التركيز على السلوك الإبتكاري للعاملين.

ففي دراسة (Fatemeh,et.al,2016) والتي بحثت العلاقة بين الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي،الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري) وبين السلوك الإبتكاري للمرووسين بالتطبيق على ٢١٩ موظف من العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الإلتزام العاطفي والمعيارى وبين السلوك الإبتكاري للمرووسين ، إلا أنه لم تتوصل الدراسة إلى علاقة معنوية بين السلوك الإبتكاري للمرووسين وبين الإلتزام المستمر .

كذلك هدفت دراسة (Chien et al.2013) الى التعرف على أثر مشاركة المعرفة على المستوى الفردي والسلوك الإبتكاري للموظفين،والمناخ الإبتكاري بالمنظمة،والتفاعلات بين مشاركة المعرفة على المستوى الفردي ومناخ الإبتكار داخل المنظمة ككل، وقد أجريت الدراسة على موظفي المؤسسات العامة في صناعة التمويل والتأمين التايوانية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة والسلوك الإبتكاري وكذلك علاقة إيجابية بين مناخ الإبتكار التنظيمي والسلوك الإبتكاري وأوضحت النتائج أيضا أن الإبتكار التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك الإبتكار .

بينما تناولت دراسة (Ghulam et al,2012) فحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوكيات الابتكارية للعاملين، بالتطبيق على عينة قدرها ٢٠٠ موظف من العاملين بالمؤسسات التعليمية بباكستان (المدارس والكليات) باستخدام أسلوب العينة الميسرة، وأوضحت النتائج أن مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) ترتبط معنويًا مع الأبعاد الأربعة لسلوكيات العمل الابتكاري والتي تتضمن، تعزيز الفكرة، خلق الفكرة، الإلتزام بالعمل وتنفيذ الفكرة.

في حين هدفت دراسة (الطراونة & المبيضين، ٢٠١١). إلى إختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الابتكاري، بالتطبيق على جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وبلغ عدد أفراد العينة (٣٩١) موظفًا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

وعلى نفس المنوال إستهدفت دراسة (Reuvers et al.2008) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكارية للعاملين بالإضافة إلى دراسة الأثر الوسيط لنوع المدير وكذلك نوع المرؤوس وقد تم الحصول على البيانات من أربعة مستشفيات استرالية وبواسطة ٣٣٥ مستقصى منه. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكارية، علاوة على ذلك فإن نوع المدير يتوسط هذه العلاقة ويعنى ذلك أن الموظفين يظهرون سلوكيات أكثر إبتكارا عندما تكون القيادة التحويلية من الذكور مقارنة بالإناث، هذا ولم تظهر الدراسة آثارا تفاعلية كبيرة بين القيادة التحويلية ونوع كل من المدير والموظف.

في حين هدفت دراسة (OConnell & Bligh, 2009) إلى التعرف على الأثر المشترك لكل من التأثير المدرك للموظفين و دعم المشرفين على السلوكيات الابتكارية للعاملين. وأجريت الدراسة على ١٧٠ موظف من العاملين بالشركات الهولندية لصناعة الطاقة وأظهرت النتائج أن دعم المشرف يتوسط العلاقة بين التأثير المدرك للموظفين في مكان العمل ومستوى سلوكياتهم الابتكارية، وتشير النتائج أيضا إلى أنه عندما ينظر إلى المشرفين على أنهم داعمين للإبتكار الموظفين فإن هذا يعمل على تشجيع الموظفين على استخدام تأثيرهم لتنفيذ أنشطة مبتكرة في العمل.

٣/٣ الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري

إهتمت بعض الدراسات بتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري ففي دراسة قام بها (Janssen,2000) أظهرت نتائجها أن المرؤوسين يظهرون سلوك أكثر إبتكارا عندما يدركون أن جهودهم يتم مكافأتها بشكل أكثر عدالة من قبل قاداتهم.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (أيوب، ٢٠٠٠) على أن القيادة تلعب دوراً مؤثراً في تنمية السلوك الإبتكاري لدى الأفراد وذلك من خلال تميزها بالجانب التحفيزي ، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليدية ، وإهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

وقد بينت دراسة (Brown et al.2005) أنه عندما يدرك العاملون أن قاداتهم يتجهون بأمرهم ويحترمون إنسانيتهم ويقدرّون قيمة مواهبهم ويعززون نموهم فإنهم سيكونون أكثر إستعداداً لغرس وممارسة والإستفادة من معارفهم وقدراتهم لتحقيق الإبتكار فى أعمالهم، كما أنهم يعتقدون أن قاداتهم الأخلاقيين يهتمون بمصالحهم أفضل إهتمام ويريدون أن يرونهم يؤدون أداءاً حسناً ويحققون كل توقعاتهم وبالتالي سوف يؤدي هؤلاء العاملين المزيد من السلوكيات الإبتكارية .

وأوضحت دراسة (Walumbwa et al.2009) أن أعضاء جماعات العمل يشاركون آراءهم إذا أدركوا أن قاداتهم أخلاقيين. لأنهم سيكون لديهم إدراك جماعى بأنهم أحرار فى التواصل مع بعضهم البعض ، ويشاركون فى صناعة القرار من غير خوف من أن وجهات نظرهم أو إقتراحاتهم قد تضر بوضعهم فى العمل ، ثم إن بيئة الأمان النفسى سوف تقود المرؤوسين لأن يكونوا أكثر مشاركة فى تبادل وتطبيق الأفكار الجديدة .

وفي دراسة (T.Yildong et L.Xinxin, 2012) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة كلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الإدراك الجماعى للقيادة الأخلاقية بسلوك الإبتكار فى العمل للعاملين، كذلك التعرف على دور الدوافع الذاتية كمتغير وسيط فى العلاقة بين كلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و مجموعة القيادة الأخلاقية و بين سلوك الإبتكار فى العمل للعاملين ، و ذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٠٢) من الموظفين فى (٣٤) وحدة بشركتين متعددة الجنسيات فى الصين أحدهما لصناعة السيارات و الأخرى لخدمات الإتصالات ، و توصلت الدراسة إلى أن سلوك الإبتكار فى العمل على المستوى الفردى يرتبط إيجابياً بكلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الإدراك الجماعى للقيادة الأخلاقية ، كما أن الدوافع الذاتية الفردية تتوسط العلاقة بين الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الإدراك الجماعى للقيادة الأخلاقية و بين سلوك الإبتكار فى العمل للعاملين.

ويتضح من خلال تناول الباحث للدراسات السابقة ما يلى :

- إستفاد الباحث من الدراسات السابقة التى تناولت القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكاري للعاملين فى تكوين الخلفية النظرية للدراسة .
- هناك إتفاق بين الباحثين على أهمية القيادة الأخلاقية فى المنظمة وتأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفى ، والإلتزام التنظيمى والنية لترك العمل والإبداع التنظيمى مما يدل على أن القيادة الأخلاقية تعد موضوعاً غاية فى الأهمية نظراً لتأثيرها الإيجابى على المتغيرات التنظيمية سالفة الذكر، وما يتبعه من تأثير على الأداء الكلى للمنظمة .

- كذلك فقد إهتمت معظم الدراسات التي تناولت السلوك الابتكاري للعاملين بدراسة العوامل التي تؤدي إلى تدعيم هذا النوع من السلوك داخل المنظمات، ودراسة علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام التنظيمي، التبادل بين القائد والأعضاء، رأس المال الإجتماعي، رأس المال النفسي، مشاركة المعرفة، مناخ الإبتكار بالمنظمة، حيث يعد تشجيع السلوك الإبتكاري للعاملين القوة الداعمة للأداء التنظيمي .
- أوضحت دراسة (T.Yildong et L.Xinxin, 2012) أن سلوك الإبتكار في العمل على المستوى الفردي يرتبط إيجابيا بكل من الإدراك الفردي للقيادة الأخلاقية وكذلك القيادة الأخلاقية على مستوى جماعة العمل وقد توسطت الدوافع الذاتية هذه العلاقة .
- إن سلوكيات القيادة الأخلاقية تنحدر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وذلك وفقا لنظريتي التعلم والتبادل الإجتماعي . ودل على ذلك دراسة (OConnell & Bligh, 2009) والتي بينت أن دعم المشرف له أثر كبير على تبني العاملين للسلوكيات الإبتكارية في العمل .
- كذلك فإن بعض الدراسات أوضحت أهمية القيادة الأخلاقية في تهيئة المناخ المناسب لممارسة السلوكيات الإبتكارية في العمل (Brown et al. 2005) وذلك من خلال تهيئة بيئة الأمان النفسي التي تقود المرؤوسين لأن يكونوا أكثر مشاركة في تبادل وتطبيق الأفكار الجديدة (Walumbwa et al. 2009) .
- أوضحت معظم الدراسات أن أبعاد السلوكيات الإبتكارية للمرؤوسين في العمل تتمثل في خلق الفكرة ، دعم الفكرة وتطبيق الفكرة (Janssen, 2000) .
- توجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية وكذلك السلوك الإبتكاري للعاملين. كذلك لا توجد دراسات عربية (في حدود علم الباحث) تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكاري للعاملين بالتطبيق على قطاع المستشفيات وهذه هي المساهمة التي ستقدمها هذه الدراسة .

٤- الدراسة الإستطلاعية :-

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٤ الدراسة الإستطلاعية المكتبية :

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوعات الدراسة وهي :

- القيادة الأخلاقية - السلوكيات الإبتكارية للعاملين

٢/٤ الدراسة الإستطلاعية الميدانية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ميدانية وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عدد من الأطباء والعاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات الجامعية بالإضافة إلى الملاحظات الشخصية للباحث وذلك للوقوف على درجة ممارسة العاملين

للسلوكيات الإبتكارية فى العمل وكذلك مدى إلتزام وتشجيع القيادات الإدارية للسلوكيات الأخلاقية فى العمل وكذلك الوقوف على مظاهر السلوكيات الغير أخلاقية والتي تؤصل لمشكلة الدراسة من خلال الشواهد التي تم رصدها ، حيث توصل الباحث إلى ما يلي :

١- وجود تحيز فى بعض الأحيان فى القرارات المرتبطة بالعمل من قبل القادة وكذلك إنفرد القيادات الإدارية فى هذه المستشفيات بإتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين مما يشيع حالة من عدم الرضا بين العاملين .

٢- تكدر أعداد المرضى بهذه المستشفيات والمراكز يكون مصحوبا بحالة من عدم النظام مما يستدعى حولا غير تقليدية للتعامل مع هذه الحالة .

٣- إنشغال القيادات الإدارية عن عقد ندوات وحلقات نقاش تكون المبادئ الأخلاقية وقيم العمل هى محور الحديث بها.

٤- إنشغال بعض المرؤوسين بالمصالح الشخصية على حساب وقت العمل الرسمى مما يحدث بعض المشاكل نتيجة تأخره عن العمل .

٥- البطء فى الأداء وعدم التدخل السريع فى بعض الأحيان خاصة فى حالات الطوارئ التي تستدعى ذلك نظرا لتزايد أعداد المرضى المترددين على هذه المستشفيات.

٦- ظهور بعض السلوكيات الغير أخلاقية فى عمل الممرضين مثل الوساطة والمحسوبية والتي تتمثل فى تيسير الخدمة للأهل أو الأقارب أو الأصدقاء دون غيرهم من البسطاء.

٧- عدم تواجد بعض الأطباء فى الأقسام أثناء أوقات العمل الرسمى.

٨- إنخفاض مهارة بعض العاملين فى تشغيل الأنظمة الالكترونية والأجهزة الطبية المستخدمة فى هذه المستشفيات مما يؤدى إلى توقفها من حين لآخر .

٩- ضعف مشاركة بعض المرؤوسين بتقديم مقترحات وأفكار لمواجهة مشاكل العمل وانشغالهم بالنواحي المادية .

١٠- إنخفاض الدافع للعمل وشعور العاملين بهذه المستشفيات بعدم العدالة نتيجة لضعف ما يتقاضونه مقابل ما يقومون به من عمل.

ولعل هذه السلوكيات تأتى مكملة لما تناولته بعض الدراسات (أبو القمصان ٢٠٠٧، مرزوق ٢٠١٣) عن بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها المستشفيات الحكومية ومنها:

• لا يوجد لدى العاملين بهذه المستشفيات دراية كافية بالأهداف المطلوب تحقيقها والقيم الواجب إتباعها عند تقديم الخدمة الصحية وعند التعامل مع المترددين على هذه المستشفيات.

• طلب بعض الرؤساء من الأطباء تأدية بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمهم .

• عدم وجود وقت كافى لدى رؤساء الأطباء لمقابلتهم والتحدث معهم عن مشاكل العمل .

• إنخفاض مستوى مساندة الإدارة للعاملين ممتثلا فى عدم تشجيعهم على الأداء المتميز، وعدم إعطائهم الفرصة فى التعبير عن آرائهم وإنخفاض مستوى مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .

- عدم توفر العدالة فى تصرفات الإدارة تجاه العاملين بالمستشفيات الحكومية .
- عدم تبنى الإدارة أسلوباً راقياً فى التعامل مع العاملين بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بالإحترام والود والصدقة .

٥ - مشكلة وتساؤلات البحث:

أظهرت الدراسة الإستطلاعية بعضاً من المظاهر التى قد تمثل قيوداً فى أداء العمل مما يستدعى ضرورة تبنى العاملين بهذه المستشفيات للحلول الإبتكارية وذلك لمواجهة هذه المشاكل .

ويعتقد الباحث أنه وفقاً لنظريتى التعلم الإجتماعى (SLT) والتبادل الإجتماعى (SET) فإن العاملون يتعلمون السلوك الإجتماعى من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية عن طريق الملاحظة أو إتباع الأشكال المختلفة للثواب والعقاب لتصحيح السلوك وتوجيهه نحو الوجهة الأخلاقية المرغوبة . وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل فى القصور فى فهم وإدراك وممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات العمل الإبتكارية . وفى ضوء ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

١/٥ ما مدى ممارسة القيادات الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ؟ وهل يختلف إدراك تلك الممارسات باختلاف فئات المستقصى منهم ؟

٢/٥ ما مدى ممارسة العاملين للسلوك الإبتكارى بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة؟ وهل تختلف تلك الممارسات باختلاف فئات المستقصى منهم (الأطباء،هيئة التمريض،الإداريين) ؟.

٣/٥ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة ؟ وما طبيعة هذه العلاقة ؟

٤/٥ هل توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز حول ممارستهم للسلوكيات الإبتكارية من حيث خصائصهم الديموجرافية(العمر،النوع،مدة الخبرة،المؤهل العلمى)؟

٦ - أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١/٦ التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية فى المستشفيات والمراكز محل الدراسة لسلوك القيادة الأخلاقية . ومعرفة مدى الإختلافات بين العاملين بتلك المستشفيات (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) حول ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية .

٢/٦ الوقوف على مدى ممارسة العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة لسلوكيات العمل الإبتكارية. ومدى الإختلاف بين الفئات الوظيفية الثلاثة (الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) من حيث ممارسة السوكيات الإبتكارية.

٣/٦ استكشاف نوع وقوة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الإبتكارية فى المستشفيات والمراكز محل الدراسة.

٤/٦ التعرف على مدى الإختلاف بين العاملين نحو ممارسة السلوك الإبتكارى من حيث خصائصهم الديموجرافية (العمر ، النوع ، مدة الخبرة ، المؤهل العلمى) .

٧- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فى الجوانب التالية:

١/٧ الأهمية العلمية

- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات العربية خاصة فى ظل ندرة الدراسات العربية (فى حدود علم الباحث) التى تناولت القيادة الأخلاقية ومن هنا تأتى أهمية هذه الدراسة فى أنها تأتى مكملة للدراسات السابقة التى تمت فى مجال القيادة الأخلاقية وبالتالى فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل على إضافة المصدقية على نتائج تلك الدراسات وتؤكد مدى إمكانية تعميم هذه النتائج فى البيئة المصرية .
- المساهمة فى تحديد العوامل التى تناولت مجال السلوكيات الإبتكارية للعاملين، و بالتالى تأتى هذه الدراسة كإمتداد للمحاولات الأخرى العوامل التى تعمل على دعم السلوكيات الإبتكارية للمرؤوسين أثناء القيام بعملهم.
- قصور الكتابات البحثية المبذولة فى هذا المجال.

٢/٧ الأهمية العملية :

تأتى الأهمية التطبيقية للبحث من أهمية نطاق التطبيق متمثلا فى المستشفيات الحكومية والتى تمثل قطاعا حيويا يتعامل مع أعلى ما يملك الإنسان وهى صحته وذلك فى محاولة للتعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والسلوكيات الإبتكارية للعاملين بما يشجع القيادات الإدارية فى هذه المستشفيات على ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية والتى تعمل على خلق مناخ تنظيمى يعمل على ضمان تبنى العاملين للسلوكيات الإبتكارية فى العمل وما يترتب عليه من آثار إيجابية تتمثل فى تحسين الأداء مما يعمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية وما يتبعه من تحسين للصورة الذهنية للمستشفيات الحكومية .

٨- فروض البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض على النحو التالى:

١/٨ ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ادراكهم لممارسة القادة الاداريين لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

٢/٨ ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستقصى منهم العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية.

٣/٨ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك الابتكاري للعاملين على المستوى الإجمالى وبين القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الإبتكارى كل على حده .

٤/٨ لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول سلوكيات العمل الابتكارية من حيث خصائصهم الديموجرافية (العمر، النوع،مدة الخبرة،المؤهل العلمى).

٩- منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر وهى (مجتمع وعينة الدراسة،البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر هذه البيانات، متغيرات الدراسة وأساليب القياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض) وفيما يلى عرض لهذه العناصر وذلك على النحو التالى :

١/٩ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين فى المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، ونظرا لقيود الوقت والتكلفة فقد اقتصرت الدراسة الميدانية على فئات الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات الجامعية . وتشير بيانات الجدول رقم (١) أن إجمالى عدد العاملين بتلك المستشفيات بلغ ٤٠٤٥ مفردة وذلك على النحو التالى:

جدول رقم(١)

بيان بأعداد بعض فئات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة حتى ديسمبر ٢٠١٤

بيان	الأطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الاجمالى	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
مركز طب وجراحة العيون	١٢٥	٥	١٦١	٤	٤٣٥	٦	٧٢١	٥
مستشفى الأطفال الجامعى	١٦٨	٧	٦٨٩	١٨	١٢٥٣	١٦	٢١١٠	١٥
مستشفى الطوارئ	٩٢	٤	٦٦٢	١٧	١٤٠٥	١٨	٢١٥٩	١٥
مستشفى الطالبة الجامعى	٢٠١	٨	٦٨	٢	٣٤٨	٥	٦١٧	٤

المستشفى الجامعى	١٦٩٢	٧١	١٨٥٧	٤٨	٣٨٢٣	٤٩	٧٣٧٢	٥٣
مركز الأورام	١٢٤	٥	٤٤٢	١١	٥٠٠	٦	١٠٦٦	٨
الاجمالى	٢٤٠٢	١٠٠	٣٨٧٩	١٠٠	٧٧٦٤	١٠٠	١٤٠٤٥	١٠٠

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على النشرة الإحصائية للعام الجامعى (٢٠١٣ / ٢٠١٤)، الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار العدد (٣٩)، المكتبة المركزية، جامعة المنصورة.

عينة الدراسة:

إعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية (ادريس، ٢٠٠٨).

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث:

(N) = حجم مجتمع البحث = حجم العينة (n)

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ٩٦, ١ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث = ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به فى تقدير النسبة وهو = ٠, ٠٥

$$٠, ٢٥ \times ٢(١, ٩٦) \times ١٤٠٤٥$$

حجم العينة = $\frac{٠, ٢٥ \times ٢(١, ٩٦) \times ١٤٠٤٥}{٠, ٢٥ \times ٢(١, ٩٦) + ٠, ٠٠٢٥ \times ١٤٠٤٥}$ = ٣٧٤ مفردة.

$$٠, ٢٥ \times ٢(١, ٩٦) + ٠, ٠٠٢٥ \times ١٤٠٤٥$$

وقد قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفرده وذلك لتجنب خطأ العينة ولزيادة تمثيل مجتمع البحث ويستخدم الباحث أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع عينة الدراسة على الفئات الوظيفية الثلاثة

جدول رقم (٢)

حجم العينة فى كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة

بيان	العدد	النسبة %	حجم العينة
هيئة التمريض	٣٨٧٩	٢٨	١١٢
الإطباء	٢٤٠٢	١٧	٦٨
الإداريين	٧٧٦٤	٥٥	٢٢٠
الاجمالى	٣٤٩٩	١٠٠	٤٠٠

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات العينة على المستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة :

بيان	الأطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الاجمالي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
مركز طب وجراحة العيون	٣	٥	٤	٤	١٣	٦	٢٠
مستشفى الأطفال الجامعي	٥	٧	٢٠	١٨	٣٥	١٦	٦٠
مستشفى الطوارئ	٣	٤	١٩	١٧	٤٠	١٨	٦٢
مستشفى الطلبة الجامعي	٦	٨	٤	٢	١١	٥	٢١
المستشفى الجامعي	٤٨	٧١	٥٣	٤٨	١٠٨	٤٩	٢٠٩
مركز الأورام	٣	٥	١٢	١١	١٣	٦	٢٨
الاجمالي	٦٨	١٠٠	١١٢	١٠٠	٢٢٠	١٠٠	٤٠٠

المصدر: من إعداد الباحث

٢/٩ نوع ومصادر البيانات

إعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما :

البيانات الثانوية: تطلب إجراء هذه الدراسة مجموعة من البيانات الثانوية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الابتكارية للعاملين وتم الحصول على هذه البيانات من الكتب والمراجع التي تم الاستعانة بها وكذلك البحوث والدراسات السابقة والسجلات والتقارير والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة .

البيانات الأولية: وهي تلك البيانات المرتبطة بطبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين، وتم الحصول على هذه البيانات من مفردات الدراسة وذلك من خلال قائمة الإستقصاء

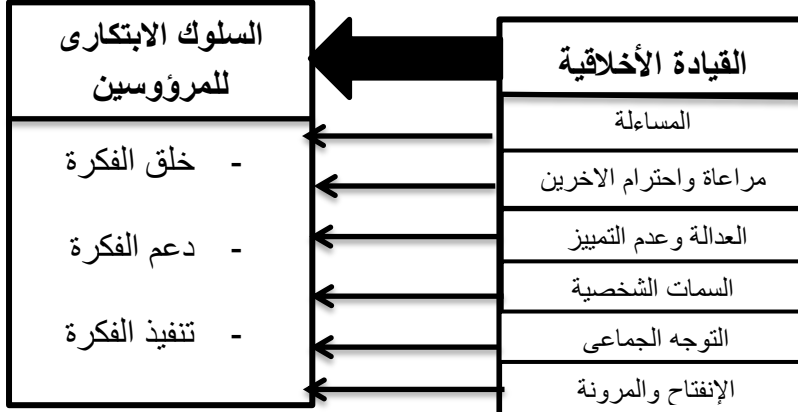
٣/٩ متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

تتمثل متغيرات الدراسة في القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين هذا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية للعاملين .

وفيما يتعلق بالقياس فقد تم قياس القيادة الأخلاقية اعتماداً على مقياس (Christian J. Resick et al 2011) و الذي يتكون من (٦) أبعاد ، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة و عدم الموافقة ، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) و غير موافق على الإطلاق (١). وتم قياس السلوك الابتكاري للعاملين باستخدام مقياس (Janssen,2000) والذي يتكون من (٣) أبعاد (خلق الفكرة ، دعم الفكرة وتطبيق الفكرة) كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة و عدم الموافقة ، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). وأخيراً تم الاعتماد على بعض الأسئلة المغلقة النهائية ومتعددة الإستجابات لقياس الخصائص الديموجرافية. ويوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

شكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٤/٩ أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

إعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة، وتختص قائمة الإستقصاء بالتعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من ناحية ومستوى ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة.

وتمثل الإستقصاء المستخدم في قائمة للأسئلة مكونة من صفحتين بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم وتستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في إستيفاء الأسئلة التي اشتملت عليها القائمة ، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها في قائمة أسئلة موجهة ومباشرة حيث تم توجيه هذه الأسئلة إلى فئات العاملين بالمراكز والمستشفيات محل الدراسة بنفس الصيغة والترتيب، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عدد الردود بلغ ٣٥٤ بنسبة ٨٨.٥% وكانت الردود الصحيحة التي تم الإعتماد عليها في عملية التحليل الإحصائي هي ٣٣٩ بنسبة ٨٤.٧٥% من حجم العينة .

٥/٩ أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض :

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات ،كما أن أغراض التحليل وإختبار الفروض الخاصه بها تنطوي على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الإختلاف بين أكثر من متغير في نفس الوقت ، وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة (إدريس،١٩٩٦). ونظرا لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها فقد تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة

لهذه الدراسة وذلك فى ضوء بعض المعايير والتي من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وحجم العينات وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هى :

- المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسطات والتكرارات و الانحراف المعياري لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة .
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient و ذلك بغرض التحقق من درجة الإعتماضية فى المقاييس متعددة البنود فى الدراسة الحالية وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل الإعتماضية لتركيزه على درجة التناسق الداخلى بين البنود أو المتغيرات التى يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار .
- أسلوب التحليل العاىلى Factor Analysis وذلك لإختبار وتقييم درجة الصلاحية الداخلية لنفس المقاييس متعددة البنود والمستخدم فى الدراسة الحالية، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية Principal Components Analysis (PCA) من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداما فى البحوث الإجتماعية
- أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه (One- Way ANOVA) ويعتبر أسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التى يمكن إستخدامها فى تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة . واعتمد الباحث على أسلوب تحليل التباين إحادى الإتجاه فى هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).
- أسلوب تحليل الإنحدار و الارتباط المتعدد Multiple Regression /Correlation Analysis يعتبر أسلوبى تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل التى تتعامل مع المتغيرات المتعددة ، وغالبا يتم استخدام هذين الأسلوبين معا وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ، حيث يساعد أسلوب تحليل الإنحدار على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة ، كما يستخدم مع هذا الأسلوب فى التحليل أسلوب تحليل الارتباط المتعدد وذلك لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

وفيما يتعلق بالاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فقد إعتد الباحث على عدد من الإختبارات الإحصائية والتى تتناسب مع طبيعة وأنواع الفروض التى تم صياغتها وتتمثل فى إختبار F.Test و t-Test الملازمين لأسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه.

معامل التحديد:والذى يتم استخدامه فى قياس نسبة الإختلافات فى المتغير التابع التى ترجع إلى المتغيرات المستقلة معا .

١٠ إختبار الإعتماضية والصلاحية للمتغيرات .

تم التحقق من مدى الثبات (الإعتماضية) فى المقاييس المستخدمة بغرض تقليل أخطاء القياس measurement error المحتملة والتأكد من مصداقية (صلاحية) محتوى هذه المقاييس وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائى بالإعتماضية على أساليب تحليل المتغيرات المختلفة .

١/١٠ التحقق من مستوى الثقة في المقاييس

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient للتأكد من درجة الإتساق الداخلى فى مقاييس الدراسة التى تم الإعتماد عليها لمعرفة مدى ثبات هذه المقاييس وإمكانية الإعتماد عليها فى قياس بنود المقياس الخاضع للإختبار . وتم تطبيق هذا المقياس على عينة مكونة من ٤٢ مفردة، حيث تم إستبعاد أى متغير يحصل على معامل إرتباط إجمالى Item-Total Correlation أقل من ٠,٣ بينه وبين باقى المتغيرات فى المقياس نفسه (إدريس، ٢٠٠٨). وقد تم فحص معاملات الإرتباط الكلية لمقياس القيادة الأخلاقية ومن ثم إستبعاد أى متغير لا يطابق هذا المعيار .والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات مقياس القيادة الأخلاقية

محتويات مقياس القيادة الأخلاقية	معامل ألفا (المحاولة الأولى)	معامل ألفا (المحاولة الثانية)
المساءلة	.695	.695
مراعاة واحترام الآخرين	.870	.870
العدالة وعدم التمييز	.736	.822
السمات الشخصية	.927	.927
التوجه الجماعى	.872	.872
الإنفتاح والمرونة	.889	.889
معامل ألفا للمقياس ككل	.963	.966

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

وبالنظر إلى معامل الإرتباط الكلى لمقياس القيادة الأخلاقية والموضح فى جدول (٤) تم إجراء الإختبار على كل بُعد من أبعاد المقياس على حده، وتبين أن معامل الإرتباط الكلى لكل المتغيرات تعدى المعيار الذى تم تحديده مسبقا (٠,٣) بإستثناء متغير واحد فقط وهو (لا يميز رئيسى بين المرؤوسين حيث حصل على معامل ارتباط قدره ٠,١٢٠) وبذلك أصبح عدد المتغيرات التى يتكون منها بعد العدالة وعدم التمييز ثلاث متغيرات فقط ، وبعد تطبيق المعيار الموضوع وإجراء المحاولة الثانية وكما يبين الجدول فإن معامل الإرتباط الإجمالى لمتغير العدالة وعدم التمييز قد ارتفع من ٠,٧٣٦ إلى ٠,٨٢٢ مما أدى إلى إرتفاع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠,٩٦٣ إلى ٠,٩٦٦ ، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات مقياس السلوك الإبتكارى باستخدام معامل الإرتباط ألفا

محتويات مقياس السلوك الإبتكارى للمرؤوسين	معامل ألفا
خلق الفكرة	.748
دعم الفكرة	.800
تنفيذ الفكرة	.772
معامل ألفا للمقياس ككل	.888

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

ويوضح الجدول رقم (٥) تطبيق معامل الإرتباط ألفا على أبعاد السلوك الإبتكارى كل على حدة وكذلك المقياس ككل، إعتامادا على نفس المعيار الذى سبق تحديده (٠,٣) ،وبالنظر إلى بيانات الجدول يتضح أن كل المتغيرات قد تعدت المعيار المحدد حيث أظهرت معاملات مرتفعة للإرتباط مما انعكس على قيم المتغيرات الإجمالية للمقياس (خلق الفكرة ٠.٧٤٨ ، دعم الفكرة ٠.٨٠٠ ، تنفيذ الفكرة ٠.٧٢٢) وبالتالي يصبح معامل ألفا لمقياس السلوك الإبتكارى للمرؤوسين ككل ٠.٨٨٨ وهو معامل مرتفع للثبات .

٢/١٠ اختبار الصلاحية/الصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة :

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة . وقد تم الإعتاماد على التحليل العاملى Factor Analysis إستنادا على طريقة العناصر الأساسية Principal Component Analysis بغرض التوصل إلى الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل ، مما يؤدي إلى زيادة درجة صلاحية المتغيرات المستخدمة كمدخلات للنماذج اللاحقه ومن ثم زيادة درجة الدقه فى النتائج التى يمكن التوصل اليها ، وتجدر الإشاره إلى أن المقاييس التى تم إستخدامها فى الدراسه الحالية تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقه مع إجراء بعض التعديلات الطفيفه عليها ومناقشتها مع المشرفين .

١/٢/١٠ نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأخلاقيه:

ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملى على المتغيرات الخاصة بالقيادة الأخلاقية المستخرجه من أسلوب تحليل الثبات Alpha وعددها ٢٩ متغير ، ولقد قرر الباحث إستبعاد أى متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من (٠.٥) كمعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجه أو يحمل على أكثر من عامل فى نفس الوقت.

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العاملى للقيادة الأخلاقية

م	المتغيرات	العوامل					
		عامل ١	عامل ٢	عامل ٣	عامل ٤	عامل ٥	عامل ٦
المساءلة							
١	يمتثل رئيسى للقوانين واللوائح التنظيمية	.169	.210	.215	.176	.68	.034
٢	يتحمل رئيسى مسؤولياته الشخصية	.109	.012	.237	.034	.86	.179
٣	يحرص رئيسى على مساءلة المرؤوسين	.274	.236	.245	.059	.75	.015
٤	يعزز رئيسى المبادئ الأخلاقية فى المنظمة	.361	.308	.074	.334	.65	.083
مراعاة واحترام المرؤوسين							
٥	يعامل رئيسى المرؤوسين بكرامة واحترام	.146	.056	.817	.132	.31	-.01-
٦	يتصرف رئيسى بالود فى التعامل مع المرؤوسين	.094	-.08-	.872	.090	-.2-	.141
٧	يتميز رئيسى بالتعاطف مع المرؤوسين	.111	.432	.784	.019	-.1-	-.14-
٨	يحرص رئيسى على مساعدة المرؤوسين	.512	.447	.641	.046	.03	.000
٩	يهتم رئيسى بتطوير المرؤوسين	.561	.242	.587	.201	.10	.230
١٠	يهتم رئيسى بحماية المرؤوسين	.384	.317	.561	.446	.078	-.01-
١١	رئيسى متسامح مع المرؤوسين	.279	.197	.645	.101	-.45	-.13-
العدالة وعدم التمييز							
١٢	يتخذ رئيسى قرارات موضوعية	-.099-	.100	.176	.134	.41	.745
١٣	يحرص رئيسى على أن يكون على مسافة متساوية من كل المرؤوسين	.497	.059	.375	.311	.1	.504
١٤	يسعى رئيسى للبحث عن الحقائق	.461	.396	.188	.313	.07	.558
السمات الشخصية							
١٥	يتصرف رئيسى بالصدق فى التعامل مع مرؤوسيه	.361	.439	-.04-	.655	.20	-.07-
١٦	الأمانة سمة من سمات رئيسى	.523	.436	.169	.528	.01	-.14-
١٧	يمتلك رئيسى قواعد أخلاقية ذاتية	.532	.358	.321	.539	-.1-	-.26-
١٨	يتسم رئيسى بالإنضباط الذاتى	.576	.294	.060	.637	.11	-.15-
١٩	يتميز رئيسى بالنوايا الحسنة	.337	.403	.213	.589	-.1-	.047
٢٠	يتبنى رئيسى سلوك يقندى به	.149	.257	.362	.732	-.1-	.008
التوجه الجماعى							
٢١	يقدم رئيسى أهداف المنظمة على أهدافه الشخصية	.860	.091	.190	.056	.043	-.01-
٢٢	يتسم رئيسى برؤية بعيدة المدى	.787	.187	.013	.109	.07	.265
٢٣	يحرص رئيسى على حماية مصالح المنظمة	.640	.261	.345	.087	.34	.305
٢٤	يدعم رئيسى العمل الجماعى	.623	.573	.166	.072	.17	.194

الإبتكار والمرونة							
25	ينفتح رئيسى على الإتجاهات المختلفة	.329	.676	.268	.001	.24	.214
26	يتسم رئيسى بالإستماع الجيد	.252	.640	.407	.209	-.01-	.407
27	يتصف رئيسى بالمرونة فى التعامل مع المرؤوسين	.224	.791	.388	.151	-.1-	-.04-
28	يتواصل رئيسى مع أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة	-.043-	.805	-.9-	.006	.3	-.26-
29	يتبادل رئيسى المعلومات بصورة منتظمة مع المرؤوسين	.228	.823	-.07-	.194	.15	.147
نسبة التباين التى يفسرها العامل		23.3	22.8	15.7	9.18	5.15	3.25
النسبة المجمع للتباين الذى تفسره العوامل المستخرجه		23.3	46.1	61.7	70.9	76.1	79.3

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه توجد ستة عوامل رئيسية تشمل ٢٩ متغير لمقياس القيادة الأخلاقية ، حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعه ، و تفسر هذه العوامل حوالى ٧٩.٣٠% من التباين الكلى Total variance للبيانات التى يحتوى عليها مقياس القيادة الأخلاقية ، وهذه العوامل هى :

العامل الأول:التوجه الجماعى ويضم العبارات (٢٤،٢٣،٢٢،٢١) ويفسر هذا العامل نسبته (٢٣.٣١) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الثانى:الإبتكار والمرونة ويضم العبارات (٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩) ويفسر هذا العامل نسبته (٢٢.٧٥) من التباين الكلى.

العامل الثالث:مراعاة واحترام المرؤوسين ويضم العبارات (٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١) ويفسر هذا العامل ما نسبته (١٥.٦٥) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الرابع:السمات الشخصية ويضم العبارات (١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠) ويفسر هذا العامل ما نسبته (٩.١٨) من التباين الكلى.

العامل الخامس:المساءلة ويضم العبارات (١، ٢ ، ٣ ، ٤) وبلغت نسبة التباين التى يفسرها هذا العامل (٥.١٥) من التباين الكلى .

العامل السادس : العدالة وعدم التمييز ويضم العبارات (١٢ ، ١٣ ، ١٤) ويفسر هذا العامل ما نسبته (٣.٢٥) من التباين الكلى .

٢/٢/١٠ نتائج التحليل العاملى لمقياس السلوك الإبتكارى

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج التحليل العاملى لمقياس السلوك الإبتكارى للمرؤوسين :

جدول رقم (٧)

نتائج التحليل العاملي للسلوك الابتكاري للمرووسين

م	المتغيرات			
	العوامل	عامل ١	عامل ٢	عامل ٣
خلق الفكرة				
١	يمكنني خلق افكار جديدة للمشاكل والفضايا الصعبة في العمل.	0.188	.061	.911
٢	أسعى دائما للبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة.	.117	.403	.781
٣	أعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التي تعترض سير العمل	.155	.349	.745
دعم الفكرة				
٤	أسعى باهتمام لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	.273	.885	.037
٥	يمكنني الحصول على الموافقة للأفكار المبتكرة.	.252	.860	-.343
٦	يسهل على جعل أصحاب التأثير بالمنظمة متحمسين للأفكار المبتكرة	.377	.817	.180
تنفيذ الفكرة				
٧	يمكنني تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات جديدة	.736	-.061	.417
٨	أعمل على إدخال أفكار مبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	.595	.595	.234
٩	أحرص على تقييم جدوى الأفكار المبتكرة.	.697	.525	.122
نسبة التباين التي يفسرها العامل				
		32.61	26.03	20.42
النسبة المجمعة للتباين الذي تفسره العوامل المستخرجه				
		32.61	58.65	79.07

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه توجد ثلاث عوامل رئيسية تشمل ٩ متغيرات لمقياس السلوك الابتكاري للمرووسين ، حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعه ، ويلاحظ أن هذه العوامل مجتمعة تفسر حوالي ٧٩.٠٧% من التباين الكلي للبيانات التي يحتوى عليها مقياس السلوك الابتكاري للمرووسين ، وهذه العوامل هي :

العامل الأول: تنفيذ الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (٧، ٨ ، ٩) ويفسر هذا العامل ما نسبته (٣٢.٦١) من التباين الكلي للعبارات .

العامل الثاني : دعم الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (٥، ٤، ٦) ويفسر هذا العامل ما نسبته (٢٦.٠٣) من التباين الكلي للعبارات .

العامل الثالث : خلق الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (١، ٢ ، ٣) ويفسر هذا العامل ما نسبته (٢٠.٤٢) من التباين الكلي للعبارات .

وفي ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات أو الإعتمادية والمصدقية أو الصلاحية في المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، يمكن الإعتماذ على ٢٩ متغير لقياس القيادة الأخلاقية و ٩ متغيرات لقياس السلوك الابتكاري للمرووسين ، حيث ثبت أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

١١ - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث :

يقوم الباحث فى الجزء التالى بعرض التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وقد تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى للمرؤوسين .

١/١١ التحليل الوصفى لأبعاد القيادة الأخلاقية :

تم تقييم مستوى القيادة الأخلاقية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس القيادة الأخلاقية الستة كما يوضح الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

الإحصاءات الوصفية الأساسية الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية

العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
المساءلة	3.81	.872
مراعاة واحترام المرؤوسين	3.64	.897
العدالة وعدم التمييز	3.48	1.01
السمات الشخصية	3.80	.905
التوجه الجماعى	3.56	.935
الإنفتاح والمرونة	3.55	.859
المقياس العام للقيادة الأخلاقية	3.65	.815

بلغ المتوسط الحسابى الإجمالى لممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية لسلوكيات القيادة الأخلاقية (٣,٦٥) وبانحراف معيارى (٠,٨١٥) وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية تمارس القيادة الأخلاقية بدرجة أعلى قليلا من الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) وذلك من وجهة نظر المرؤوسين .

٢/١١ التحليل الوصفى لأبعاد السلوك الإبتكارى للمرؤوسين:

يوضح الجدول رقم(٩) الإحصاءات الوصفية لتقييم مستوى السلوك الإبتكارى للمرؤوسين

جدول رقم (٩)

الإحصاءات الوصفية الخاصة بأبعاد السلوك الإبتكارى للمرؤوسين

المتغيرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
خلق الفكرة	3.96	.658
دعم الفكرة	3.61	.735
تنفيذ الفكرة	3.67	.760
المقياس العام للسلوك الإبتكارى	3.75	.615

المصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات السلوك الإبتكاري للمرؤوسين كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة للسلوك الإبتكاري (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٦١٥) وهذا يشير إلى أن المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية تمارس السلوك الإبتكاري بدرجة أعلى قليلاً من الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) .

١٢ - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض الباحث فيما يلي لأهم نتائج الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج ، وتم تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية ، كل واحدة منها خصصت لإختبار صحة فرض من فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي :

١/١٢ تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الأول :

يناقش الفرض الأول مدى الإختلاف بين الفئات الثلاثة (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من حيث أبعاد القيادة الأخلاقية ، وذلك من خلال إختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على " ليس هناك إختلاف بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية "والتي تتمثل في (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) . وإختبار صحة الفرض الأول قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One _ Way ANOVA ، ويوضح الجدول رقم(١٠) نتائج تحليل التباين بين آراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية نحو أبعاد القيادة الأخلاقية .

(جدول رقم ١٠)

الإختلاف بين إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة حول أبعاد القيادة الأخلاقية بإستخدام تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدالة
١	المساءلة	بين المجموعات	16.95	2	8.476	11.856	* ٠.00
		داخل المجموعات	240.21	336	.715		
		الإجمالي	257.16	338			
٢	مراعاة واحترام الآخرين	بين المجموعات	28.63	2	14.313	19.682	* ٠.00
		داخل المجموعات	244.35	336	.727		
		الإجمالي	272.98	338			
٣	العدالة وعدم التمييز	بين المجموعات	36.31	2	18.153	19.772	* ٠.00
		داخل المجموعات	308.49	336	.918		
		الإجمالي	344.79	338			

* ٠.00	8.939	7.000	2	13.99	بين المجموعات	السمات الشخصية	٤
		.783	336	263.11	داخل المجموعات		
			338	277.11	الإجمالي		
* ٠.00	16.259	13.030	2	26.059	بين المجموعات	التوجه الجماعي	٥
		.801	336	269.26	داخل المجموعات		
			338	295.32	الإجمالي		
* ٠.00	18.897	12.598	2	25.196	بين المجموعات	الإنفتاح والمرونة	٦
		.667	336	223.99	داخل المجموعات		
			338	249.19	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي* دالة إحصائية عند ٠.٠١ طبقا لاختبار F

يتضح من نتائج جدول التحليل الإحصائي السابق وجود إختلافات دالة إحصائية بين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو مدى إلتزام المديرين بسلوكيات القيادة الأخلاقية. حيث أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA لخصائص القيادة الأخلاقية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو جميع خصائص القيادة الأخلاقية الخاضعة للإختبار(المساءلة ، مراعاة وإحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة)، حيث تصل قيم إختبار ف إلى الحد الذى يجعلها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١).

وفى ضوء ما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع سلوكيات القيادة الأخلاقية نظرا لما أظهره الجدول رقم (١٠) من وجود إختلاف جوهري عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) وفقا لإختبار ف (F-Test) بين آراء فئات العاملين (الأطباء ،هيئة التمريض ،الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية (المساءلة ، مراعاة وإحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العزب، ٢٠١٦) من وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المستشفيات الجامعية من حيث مدى إلتزام المديرين بالمستشفيات محل الدراسة بسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ، وجاءت نتائج دراسة (أكريم، ٢٠١٢) فى هذا الإتجاه حيث أظهرت إختلافا بين إدراك رؤساء الأقسام الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية ، ووجود إختلاف بين إدراك رؤساء الأقسام الطبية لسلوكيات القيادة الأخلاقية ، ووجود إختلاف بين رؤساء الأقسام الإدارية والطبية حول سلوكيات القيادة الأخلاقية ، ويرجع الباحث هذا الإختلاف إلى إختلاف القيادات بين قيادات إدارية وطبية حيث يختلف المستوى التعليمى لهؤلاء القادة وبالتالي تختلف ثقافتهم مما ينعكس على السلوكيات الأخلاقية التى يظهرها هؤلاء القادة ومن ثم إختلاف إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات.

٢/١٢ تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثانى :

يناقش الفرض الثانى مدى الإختلاف بين فئات (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية ، وذلك من خلال إختبار صحة الفرض الثانى والذى ينص على " ليس هناك إختلاف بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية ". وتم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادى الإتجاه ،ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين كما فى جدول رقم ١١ .

(جدول رقم ١١)

الإختلاف بين إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة حول أبعاد السلوك الإبتكارى بإستخدام تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA

م	أبعاد السلوك الإبتكارى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدالة
١	خلق الفكرة	بين المجموعات	٠.165	2	٠.082	.189	٠.828
		داخل المجموعات	146.299	336	٠.435		
		الإجمالى	146.464	338			
٢	دعم الفكرة	بين المجموعات	6.998	2	3.499	6.686	* ٠.001
		داخل المجموعات	175.822	336	٠.523		
		الإجمالى	182.820	338			
٣	تنفيذ الفكرة	بين المجموعات	6.438	2	3.219	5.733	* ٠.004
		داخل المجموعات	188.671	336	٠.562		
		الإجمالى	195.110	338	٠.082		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى * دالة إحصائيا عند ٠.٠١ طبقا لاختبار ف

يتضح من نتائج جدول التحليل الإحصائى السابق وجود إختلافات دالة إحصائيا بين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو مدى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات العمل الإبتكارية . حيث أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA لسلوكيات العمل الإبتكارية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات فئات العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو بعدين من أبعاد سلوكيات العمل الإبتكارية الخاضعة للإختبار (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) ، حيث تصل قيم إختبار F إلى الحد الذى يجعلها دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١).

وفى ضوء ما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لمتغيرين فقط (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) من متغيرات السلوك الإبتكارى للمرؤوسين نظرا لما أظهره الجدول رقم (١١) من وجود إختلاف جوهري عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١) وفقا لإختبار ف (F-Test) بين آراء فئات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بممارسة السلوكيات الإبتكارية (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) ، وفى نفس الوقت تم قبول فرض العدم لمتغير خلق الفكرة، وقد أظهرت دراسة (Janssen,2000) وجود دليل على أن المرؤوسين يظهرون سلوك أكثر إبتكارا عندما

يدركون أن جهودهم يتم مكافأتها بشكل أكثر عدالة من قبل قادتهم وهذا ما تفسره نظريتي التعلم والتبادل الإجتماعي.

٣/١٢ تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثالث :

يتناول هذا الجزء إختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك الإبتكارى للمرؤوسين ". ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تقرر إستخدام تحليل الارتباط و الإنحدار لمتغيرات الدراسة كما يلي:

١/٣/١٢ تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية وذلك للتعرف على قوة وإتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ويوضح الجدول التالى مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	المساءلة	مراعاة واحترام الآخرين	العدالة وعدم التمييز	السمات الشخصية	التوجه الجماعى	الإنفتاح والمرونة	خلق الفكرة	دعم الفكرة	تنفيذ الفكرة
المساءلة	١								
مراعاة واحترام الآخرين	.77**	١							
العدالة وعدم التمييز	.73**	.80**	١						
السمات الشخصية	.73**	.80**	.79**	١					
التوجه الجماعى	.73**	.78**	.78**	.80**	١				
الإنفتاح والمرونة	.67**	.78**	.77**	.73**	.78**	١			
خلق الفكرة	.14**	.23**	.25**	.22**	.19**	.26**	١		
دعم الفكرة	.21**	.32**	.31**	.25**	.27**	.31**	.56**	١	
تنفيذ الفكرة	.23**	.30**	.29**	.26**	.28**	.31**	.49**	.74**	١

ن = ٣٣٩

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد القيادة الأخلاقية، وتؤكد هذه العلاقات الارتباطية على صدق العبارات في قياس خصائص القيادة الأخلاقية في المراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة ، وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة ، وأنها متنسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها .
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث يتضح تأكيد هذه العلاقات الارتباطية على صدق العبارات في قياس خصائص السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- كذلك توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً عن مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ولمعرفة هذا التأثير يتم إجراء تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة .

٢/٣/١٢ تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث بإعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regreesion analysis لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع . وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥% ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل لتأثير خصائص القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

١/٢/٣/١٢ اختبار القدرة التفسيرية :

وفيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج ، والتي تبين نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى التغير في المتغير المستقل ، حيث يظهر الجدول رقم (١٣) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ (٠.٣٤) ، في حين بلغ معامل التحديد (٠.١١٥) والذي يعنى أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر ما مقداره (١١,٥%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (السلوك الابتكاري للمرؤوسين) والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل.

جدول رقم (١٣)

معامل الارتباط والتحديد للسلوك الابتكاري للمرؤوسين

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.340	٠.115	٠.113	٠.57934

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/٢/٣/١٢ نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري
للمرؤوسين

يوضح الجدول رقم (١٤) تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين:

جدول رقم (١٤)

نموذج الانحدار لتأثير القيادة الأخلاقية في السلوك الابتكاري للمرؤوسين

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	T ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.811	.145		19.430	.000	معنوى
القيادة الأخلاقية	.256	.039	.340	6.628	.000	معنوى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث يشرح نموذج الانحدار المتعدد (١١,٥%) من الاختلافات في السلوك الابتكاري للمرؤوسين، وبالتالي تكون معادلة انحدار القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين كما يلي:

$$Y=2.811+.256 X$$

حيث :

Y تشير إلى السلوك الابتكاري للمرؤوس

X تشير للقيادة الأخلاقية

ونتيجة لما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتي تتصف بـ (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) وبين السلوك الابتكاري للمرؤوسين" وقبول الفرض البديل ، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث أعتمد هذا القرار على كل من قيمة معاملات الارتباط بين كل خاصية من خصائص القيادة الأخلاقية وكل بعد من أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين أنظر الجدول رقم (١٢)، كذلك بلغ معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغير المستقل (٠.٣٤) وبلغ معامل التحديد (٠.١١٥) أنظر الجدول رقم (١٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (T.Yildong et L.Xinxin, 2012, Yilmaz E , 2010, Walumbwa et al.2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية القيادة الأخلاقية في ممارسة السلوكيات الابتكارية من قبل المرؤوسين نظراً لما توفره من بيئة الأمان النفسي التي تجعل المرؤوسين يقدمون إقتراحاتهم دون خوف من أن هذه الإقتراحات سوف تضر بمركزهم الوظيفي.

٤/١٢ تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرابع :

يناقش هذا الجزء النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع ، والمتعلق بمدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة حول السلوكيات الإبتكارية وذلك من حيث خصائصهم الديموجرافية، و إختبار صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حول سلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر ، النوع ، مدة الخبرة ، المؤهل العلمى). ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين نحو سلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين وفقا لخصائصهم الديموجرافية كذلك تم تطبيق اختبار T-test لعينتين مستقلتين لاختبار متغير النوع .

١/٤/١٢ تأثير النوع على السلوك الإبتكارى :

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج إختبار T بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من ذكور وإناث نحو ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية .

جدول رقم (١٥)

نتائج إختبار t-test لأبعاد السلوك الإبتكارى مع متغير النوع

الأبعاد	الوسط الحسابى		الإنحراف المعياري		اختبار ت	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى			
خلق الفكرة	3.993	3.952	.7482	.6162	.534	.079	غير معنوى
دعم الفكرة	3.418	3.691	.786	.6978	-3.19	.420	غير معنوى
تنفيذ الفكرة	3.515	3.736	.8055	.7306	-2.49	.384	غير معنوى
الدرجة الكلية للسلوك الإبتكارى	3.642	3.793	.6518	.5939	-2.09	.576	غير معنوى

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن قيمة t غير معنوية لجميع أبعاد السلوك الإبتكارى ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية نحو ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين وفقا لمتغير النوع .

٢/٤/١٢ تأثير متغير مدة الخبرة على السلوك الابتكاري:

فيما يلي نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير مدة الخبرة كما هو موضح بالجدول رقم (١٦)

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين للسلوك الإبتكاري للمرؤوسين مع مدة الخبرة

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدلالة الإحصائية
خلق الفكرة	أقل من 5	62	4.0161	.62267	2-336	.812	.445	غير معنوى
	من 5-15	137	3.9100	.64233				
	أكثر من 15	140	3.9952	.68906				
	اجمالي	339	3.9646	.65827				
دعم الفكرة	أقل من 5	62	3.7097	.73548	2-336	.757	.470	غير معنوى
	من 5-15	137	3.5742	.71826				
	أكثر من 15	140	3.5952	.75313				
	اجمالي	339	3.6077	.73545				
تنفيذ الفكرة	أقل من 5	62	3.7097	.79955	2-336	.223	.800	غير معنوى
	من 5-15	137	3.6375	.71340				
	أكثر من 15	140	3.6810	.78949				
	اجمالي	339	3.6686	.75977				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥-١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة) بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الإبتكاري فى العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية وفقا لمدة الخبرة، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الإبتكاري للمرؤوسين وفقا لمتغير مدة الخبرة "

٣/٤/١٢ تأثير متغير العمر على السلوك الإبتكاري:

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير العمر .

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين للسلوك الابتكاري للمرؤوسين مع متغير العمر

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدالة الإحصائية
خلق الفكرة	العمر				2-336	.82	.441	غير معنوى
	أقل من 30	86	4.0271	.59676				
	من 30-45	175	3.9219	.66925				
	أكثر من 45	78	3.9915	.69833				
	اجمالي	339	3.9646	.65827				
دعم الفكرة	العمر				2-336	.23	.230	غير معنوى
	أقل من 30	86	3.7016	.75672				
	من 30-45	175	3.6076	.71542				
	أكثر من 45	78	3.5043	.75161				
	اجمالي	339	3.6077	.73545				
تنفيذ الفكرة	العمر				2-336	.17	.173	غير معنوى
	أقل من 30	86	3.7636	.76503				
	من 30-45	175	3.6781	.73752				
	أكثر من 45	78	3.5427	.79520				
	اجمالي	339	3.6686	.75977				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق عدم وجود إختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر بين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الابتكاري في العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) ، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الابتكاري للمرؤوسين وفقا لمتغير العمر .

١٢/٤/٤ تأثير مستوى التعليم على السلوك الابتكاري :

يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في إتجاهات العاملين نحو ممارسة السلوكيات الابتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير مستوى التعليم

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين للسلوك الابتكاري للمرؤوسين مع مستوى التعليم

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدالة الإحصائية
خلق الفكرة	مستوى التعليم				2-336	1.23	.295	غير معنوى
	تعليم متوسط	149	3.9105	.60606				
	تعليم جامعي	148	3.9865	.69321				
	أعلى من جامعي	42	4.0794	.70542				
	اجمالي	339	3.9646	.65827				

دعم الفكرة	مستوى التعليم							
	غير معنوى	.741	.300	2- 336	تعليم متوسط	149	3.6421	.69866
					تعليم جامعي	148	3.5766	.76842
					أعلى من جامعي	42	3.5952	.75631
					اجمالي	339	3.6077	.73545
تنفيذ الفكرة	مستوى التعليم							
	غير معنوى	.865	.145	2- 336	تعليم متوسط	149	3.6823	.69028
					تعليم جامعي	148	3.6712	.80530
					أعلى من جامعي	42	3.6111	.84236
					اجمالي	339	3.6686	.75977

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى التعليم (تعليم متوسط ، تعليم جامعي ، أعلى من جامعي) بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الإبتكاري في العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية وفقا للمستوى التعليمي، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الإبتكاري للمرؤوسين وفقا لمتغير مستوى التعليم".

وفي ضوء ما سبق فإنه تقرر قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الإبتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة) ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الطراونة&المبيضين، ٢٠١١) والتي أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة السلوك الإبتكاري لدى العاملين بالبنوك التجارية الأردنية ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية) ، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (همام، ١٩٩٣) والتي خلصت إلى أن الذكور أكثر قدرة على الإبتكار من الإناث وكذلك حملة المؤهلات العليا مقارنة بالمؤهلات الأخرى ، وأصحاب الخبرات الطويلة دون غيرهم .

١٣ - النتائج والتوصيات

١/١٣ نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى نتائج عامة ونتائج خاصة بمجال الدراسة وذلك على النحو التالي :-

١/١/١٣ النتائج العامة :

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة كما يلي :

- أظهرت نتائج التحليل العاملى تخفيض عدد المتغيرات التي تشكل أبعاد القيادة الأخلاقية إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من ٣٠ متغير إلى ٢٩ متغير) مع بقاء عدد

- المتغيرات التي تقع ضمن أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين على ٩ متغيرات كما هي دون تخفيض والذي يعكس زيادة الدقة في النتائج التي تم التوصل إليها .
- إدراك وفهم العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية في دعم السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وقد ركزت الدراسة الحالية على ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) والتي تعد عناصر أساسية للقيادة الأخلاقية.
 - عدم إختلاف في ممارسة السلوك الابتكاري للمرؤوسين (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) من حيث خصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة)

٢/١/١٣ النتائج الخاصة بمجال الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي ترتبط بمجال التطبيق وتتلخص هذه النتائج فيما يلي:

١/٢/١/١٣ نتائج تحليل القيادة الأخلاقية:

- وجود إختلافات معنوية بين إتجاهات العاملين(الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية الخاضعة للاختبار .
- تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية أعلى قليلا من المتوسط من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٨١٥) .
- ويعتبر بعد المساءلة من أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية إدراكا من قبل العاملين بمتوسط قدره ٣.٧١ وانحراف معياري ٠.٨٧. في حين جاء متغير العدالة وعدم التمييز في المرتبة الأخيرة من حيث إدراك المرؤوسين بالمراكز والمستشفيات محل الدراسة بمتوسط (٣.٤٨) وانحراف معياري قدره (١.٠١)، الأمر الذي يستدعي ضرورة إهتمام القيادات بإتخاذ قرارات موضوعية ، وأن يكونوا على مسافة متساوية من جميع المرؤوسين .

٢/٢/١/١٣ نتائج تحليل السلوك الابتكاري للمرؤوسين:

- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين(الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الابتكاري .
- تعتبر ممارسة السلوكيات الابتكارية أعلى قليلا من المتوسط من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة للسلوك الابتكاري (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٦١٥) .

٣/٢/١/١٣ نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- كذلك توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

٤/٢/١/١٣ نتائج تحليل المتغيرات الديموجرافية:

لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة).

٢/١٣ توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الفروض ، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة ، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال التركيز على (مجال التوصية - التوصية - المسئول عن تنفيذها -آليات التنفيذ) والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٩)

توصيات الدراسة

مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
عامة	- التوسع في تدريس المقررات التي تتناول الجوانب الأخلاقية في كافة التخصصات وكذلك مقررات واساليب تدريسية لتنمية السلوكيات الابتكارية	الجامعات الحكومية والخاصة بالتنسيق مع الكليات والأقسام ذات الصلة	- تخصيص مقررات دراسية تتعلق بالجوانب الأخلاقية - تخصيص مقررات دراسية لتنمية السلوكيات الابتكارية - الإستعانة بالكوادر المتخصصة والمدربين المؤهلين لتدريس هذه المقررات
التخطيط للموارد البشرية	ضرورة أن تتبنى إدارة المراكز الطبية والمستشفيات رؤية ورسالة مبنية على المعايير الأخلاقية وضرورة وضع ميثاق أخلاقي ملزم لجميع العاملين يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم والضوابط التي تحكمها.	- مجلس إدارة المراكز الطبية والمستشفيات -إدارات الموارد البشرية بالمراكز الطبية والمستشفيات	- صياغة رؤية ورسالة تحمل التوجه بالمعايير الأخلاقية - صياغة مجموعة من الأهداف التي تدعم رؤية ورسالة المستشفيات - تنفيذ الأهداف من خلال خطط تفصيلية وسياسات وإجراءات وبرامج - إشراك العاملين في وضع الرؤية والرسالة وخطط العمل واتخاذ القرارات

<p>- وضع معايير أخلاقية أثناء الإعلان عن الوظائف القيادية</p> <p>- إعداد إختبارات ومقابلات لهؤلاء القيادات مبنية على أسس ومعايير أخلاقية</p>	<p>- مجلس إدارة المراكز الطبية والمستشفيات</p>	<p>-الإلتزام بضرورة توافر المعايير الأخلاقية في مرحلة تكوين الموارد البشرية</p>	<p>تكوين الموارد البشرية</p>
<p>- التوسع في عقد دورات تدريبية في الممارسات الأخلاقية</p> <p>- تنظيم ندوات ومحاضرات وورش عمل تحتوى على مناقشة القضايا الأخلاقية</p> <p>- تقديم الدعم المالى الكافى لهذه الدورات لتشمل أكبر عدد من المرؤوسين والذين تتوافر لهم فرص تولى مناصب قيادية</p>	<p>- الإدارة العليا الإدارة الإشرافية مراكز التدريب بالمستشفيات والمراكز</p>	<p>العمل على تبنى الإدارة العليا بالمراكز الطبية والمستشفيات برامج تدريبية تركز على جوانب السلوك الأخلاقى للقيادة متمثلا فى العدالة والتوجه الجماعى واحترام الآخرين والمساءلة</p>	<p>التدريب والتأهيل</p>
<p>- التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمدى تبنى السلوك الأخلاقى</p> <p>- معاقبة السلوك للأخلاقى</p> <p>- حماية المبلغين عن الفساد ومكافأتهم</p> <p>- ترقية القيادات الإدارية بأسلوب الترشيح من قبل المرؤوسين والإختيار من بينهم .</p> <p>- ضرورة إجتياز دورات تدريبية فى الجوانب الأخلاقية كأساس للترقية</p>	<p>الإدارة العليا إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات والمراكز</p>	<p>تبنى سياسة مكافآت وحوافز تدعم التوجه الأخلاقى وتمنع التوجه للأخلاقى</p>	<p>التعويضات والمكافآت والترقية</p>
<p>- وضع معايير أخلاقية للأداء</p> <p>- قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعايير الأخلاقية الموضوعية</p> <p>- مكافأة الأداء الأخلاقى ومعاقبة الأداء الغير أخلاقى وفقا لنظم المكافآت التى سبق وضعها</p>	<p>الإدارة العليا الإدارة الوسطى</p>	<p>مراعاة المعايير الأخلاقية فى عملية تقييم الأداء</p>	<p>تقييم الأداء</p>
<p>- العدالة وعدم التمييز بين العاملين فيما يقدمون من مقترحات وحلول تواجه مشاكل العمل وتقدير هذه الحلول وعدم التقليل من شأنها .</p> <p>- ضرورة توجه القادة بمصالح المرؤوسين وتقدير جهودهم ومكافأتهم عليها .</p> <p>- ضرورة تحلى القادة ببعض السمات الشخصية التى تساعد على إدراك المرؤوسين بالتقدير من قبلهم مثل الود فى التعامل والصدق والأمانة والنوايا الحسنة مما يوفر بيئة من عدم الخوف أثناء تقديم مقترحاتهم من ان هذه الأفكار أو الحلول سوف تضر بمركزهم الوظيفى</p> <p>- اعادة النظر فى إجراءات العمل لكى تكون أكثر مرونة لتحفيز المرؤوسين على إستخدام مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل .</p> <p>- ضرورة أن يتسم القائد بالإنفتاح والمرونة من خلال الإستماع الجيد لمرؤوسيه والمرونة فى التعامل معهم ومبادلة المعلومات التى تساعدهم على تقديم حلول غير تقليدية لمواجهة مشاكل العمل</p>	<p>الإدارة العليا إدارات الموارد البشرية</p>	<p>ضرورة إهتمام القادة بالجوانب الإبتكارية للمرؤوسين وتشجيعها والعمل على تنميتها</p>	<p>تنمية السلوك الإبتكارى للمرؤوسين</p>
<p>- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبتكار</p> <p>- ضرورة توافر حد أدنى من القدرات الإبتكارية لدى المرشحين لشغل الوظائف من خلال إعداد إختبارات ومقابلات تقيس ذلك .</p> <p>- إعتناء نظام مكافآت وحوافز للذين يتقدمون بحلول واقترحات تواجه مشاكل الأداء أو تطويره</p> <p>- إعتناء نظم الترقية وفقا لمعيار رصيد المرشح للترقية من الأفكار التى قدمها للمساهمة فى التطوير وحل مشاكل العمل</p>	<p>الإدارة العليا الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية</p>	<p>الإهتمام بالجوانب الإبتكارية للمرؤوسين فى كل ممارسات ادارات الموارد البشرية</p>	

١٤ - الدراسات المستقبلية

تناولت الدراسة الحالية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الإبتكارى للمرؤوسين بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة وفى ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية وذلك على النحو التالى :

١/١٤ دور القيادة الأخلاقية فى الحد من الفساد المالى والإدارى

٢/١٤ يمكن إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى انتاجية ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .

٣/١٤ دراسة علاقة القيادة الأخلاقية بالصراع التنظيمى .

٤/١٤ محددات ونواتج القيادة الأخلاقية فى منظمات الأعمال

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو القمصان، محمد محمد (٢٠٠٧) "أثر محددات الدعم التنظيمى على جودة أداء الخدمة الصحية-دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفرالشيخ"، المجلة العلمية:التجارة والتمويل،جامعة طنطا،كلية التجارة، المجلد (١)،العدد (٢)
- أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢) " سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، المجلد (٣)،العدد (١).
- أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢) " نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات " ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد (٢)،العدد (٢).
- أيوب ، ناديا حبيب(٢٠٠٠) ،"العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الإبتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية"،مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المجلد (٤٠)،العدد (١).
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (١٩٩٦) ، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلى والخارجى وأثارها على رضا العملاء - دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية،مجلة البحوث العلمية،جامعة الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق : أساليب القياس و التحليل و إختبار الفروض ، الأسكندرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر .
- الحضرى ، محمود السيد (٢٠١٤) ، أثر القيادة الأخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية:دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ،مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد (٢٨)،العدد (٢).

- الحربى ،حياة محمد(٢٠١٥)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة فى ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية،مجلة الإدارة العامة،مجلد المجلد (٥٥)،العدد (٣).
- العزب ، ثروت صبرى (٢٠١٦)، دور القيادة الأخلاقية فى دعم سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا"،رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ،جامعة المنوفية.
- المبيضين،محمد ذيب & الطراونة، محمد أحمد (٢٠١١)" أثر التمكين الإداري في السلوك الابتكارى لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٨)،العدد (٢).
- زناتى ، محمد ربيع (١٩٩٤)،"أثر سلوكيات القادة على التفكير الإبتكارى للمرؤوسين:دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية"،المجلة العلمية للتجارة والتمويل ،كلية التجارة،جامعة طنطا،العدد (١).
- مرزوق،عبد العزيز على،(٢٠١٥)"الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية فى محافظة كفر الشيخ"،المجلة العلمية للبحوث التجارية،جامعة المنوفية،كلية التجارة،السنة الثانية،العدد الثالث والرابع.
- مرزوق،عبد العزيز على،(٢٠١٣)"الرعاية المهنية وعلاقتها بالضغوط الوظيفية-دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة كفر الشيخ"،المجلة المصرية للدراسات التجارية،جامعة المنصورة،كلية التجارة،(٣٧)،العدد (١).
- همام ،عبد القادر (١٩٩٣)،"دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الإبتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفى العام فى جمهورية مصر العربية "، مجلة الإدارة،المجلد (٢٠)،العدد (٣).

ثانيا:المراجع الأجنبية :

- **Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall,- T.D., Waterson, P. & Harrington, E.(2000).**Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. Journal of Occupational and Organizational Psychology,Vol. 73.
- **Brown, M. E.,(2007).** "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", Organizational Dynamics, Vol. 36,No.2.
- **Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005).** Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes,Vol. 97.
- **Carmelli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006).** Self-leadership skills and innovative behaviour at work. International Journal of Manpower,Vol. 27 No1.

- **Chien,Y.,Tsai,F.U., &Chin,C.Y. , (2013).** knowledge sharing, organizational climate,and innovative behaviop:A cross –level analysis of effects.Social behavior and personality, Vol.41,No.1.
- **De Jong J. P. J. (2006).** Individual innovation: The connection between leadership and employees’ innovative work behavior. Available at
- **Dess, G.G. & Pickens, J.C. (2000).**Changing Roles:Leadership in the 21st Century. Organizational Dynamics,Vol. 28,pp. 18–34.
- **Drazin, R. & Schoonhoven, C.B. (1996).** Community-Population, and Organizational Effects on Innovation:AMultilevel Perspective. Academy ofManagement Journal, Vol.39.
- **Fatemeh.H, Hadi. F, Mohd. N. I, Pradeep.K.N,(2016),** "Importance of commitment in encouraging employees’innovative behaviour", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 8 NO 1.
- **Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa,F. (2005).** “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly,Vol. 16,No.3.
- **Ghahroodi,H. K., Mohd Ghazali, M.Z.& Ghorban,Z.S.(2013)** Examining ethical leadership and its impacts on the follower's behavioral outcomes ,Asian social science,Vol.9,No.3.
- **Janssen,O.(2000).**Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology,Vol. 73,No.3.
- **Kim, W. G., Brymer, R. A., (2011).** "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance", International Journal of Hospitality Management, Vol. 30.
- **Martines,E.C,Terblanche.F.,(2003),**”Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation ”,European Journal of Innovation Management ,Vol.6,No.1,pp.64-74.
- **Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R., (2009).**"How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 108, pp. 1-13

- **Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J.A.,Chonko, L. B.,(2009).**" The Virtuous Influence of Ethical leadership Behavior: Evidence from the Field",Journal of Business Ethics,Vol. 90.
- **Oldham,G.R.,Cumming,A.,(1996)**"Employee creativity :personal and Contextual factors at work",Academy of Management Journal , Vol.39,NO.3.
- **Ponnu, C, H., Tennakoon, G.,(2009).** "The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case", Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 14, No.1.
- **Resick,C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K.,(2007).** "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", Journal of Business Ethics,Vol.63.
- **Resick,C,J.Gillian,S,M.Mary,A,K.Marcus,w,D.Ho kwong,K,C. (2011).**What ethical leadership means to me : Asian, American and European. Journal Of Buisness Ethics,Vol. 101 No(3).
- **Reuvers,M.,VanEngen,M.L.,Vinkenburg,C.G.,&WilsonEver d,E.,(2008).**Transformational Leadership and InnovativeWork Behavior :Exploring the Relevance of Gender Differences. Creativity and Innovation Management, Vol.17,No.3.
- **Robbins, Stephen P.Judge, Timothy A,(2009) .**"organizational Behavior "13th Edition.
- **Sabir,M.S.,Iqbal,J.J.Rehman,K.U.,Shah,K.A.,Yameen,M., (2012).**"impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance", International Journal Of Business and Social Science,Vol.3 No.2.
- **Sutherland, Jr. M. A., (2010).**" An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment", Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University
- **Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009).** Leader personality traitsand employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. Journal of Applied Psychology,Vol. 94,No.5.
- **Yeoh,K.K.,Sethela,J.,&Rosli,M. ,(2013) .**the determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia.Asian Social Sience,Vol.9,No.15.

- **Yidong, T., Xinxin, L., (2012).**" How Ethical leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", Journal of Business Ethics.
- **Yilmaz, E., (2010).**" The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics", procedia social and Behavioral Sciences.
- **Zehir, C., Erdogan, E., (2011).**"The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", procedia social and Behaviora lSciences Vol.24.