

# أثر القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري " بالتطبيق على الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق "

The impact of moral leadership on administrative innovation  
"Application to the Department of Education employees in Anbar province Republic of Iraq"

الأستاذ الدكتور

جاد الرب عبد السميع حسانين

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

الباحث

ليث فارس طليب

## المخلص :

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف العمليات الابتكارية في مديرية التربية بمحافظة الأنبار وبذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري ، وتحديد تأثير ابعاد القيادة الأخلاقية على ابعاد الابتكار الإداري للموظفين ، واعتمد الباحث على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستقصاء الذي تم إجراؤه على عينة من الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار، والذي بلغ عددهم (٢٦٧) مفردة . وتم استخدام مصفوفة الارتباط Correlation Matrix لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ، واستخدام أسلوب الانحدار المتدرج. وقد أوضحت نتائج التحليل الأحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي لأبعاد القيادة الاخلاقية على الابتكار الإداري . كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير معنوي ايجابي بين أبعاد القيادة الاخلاقية والابتكار الإداري .

## **Abstract**

The problem of the study is the weakness of innovative processes at the education directorate in Al -Anbar province, this study also aimed to reveal the relationship between ethical leadership and Managing Innovation , and determine the effect of the dimensions of moral leadership on the dimensions of Managing Innovation for employees. the researcher depends on the data obtained from the survey, which was conducted on a sample of the Directorate of Education employees in Al -Anbar province, which included (267) person. The one-way analysis of the correlation matrix Correlation Matrix to determine the nature of the relations between the variables of the study, and the use of the Stepwise regression method. The Results of statistical analysis has shown a significant positive correlation between the dimensions of the moral dimensions of leadership and Managing Innovation. The study also showed a significant positive relationship between the moral influence of the moral dimensions of leadership and the dimensions of Managing Innovation.

## تمهيد:

حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين باعتباره ذات أهمية فريدة ، حيث يؤثر القائد الأخلاقي على سلوك المنظمة من خلال تأثيره على سلوك تابعيه مما يحقق النجاح في الأداء التنظيمي ككل ( Elci et al.,2012 ).

حيث يجب أن يظهر الجانب الأخلاقي من جانب الإدارة العليا والقادة في المنظمات والذي ينعكس في سلوكياتهم حتى تصبح رمز أخلاقي بالنسبة للموظفين ( , Bello 2012 ). ويمكن أن تحدد القيادة الأخلاقية ثقافة المنظمة في كيفية تنفيذ الأعمال المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة ( Ting & Man , 2012 ).

ويعد الابتكار الإداري خياراً استراتيجياً لتحسين المنظمة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة، حيث يفتح الابتكار الإداري الأبواب أمام كل ميزة تنافسية في الأسواق العالمية والدولية من خلال : (Montes et al.,2005)

١ . إمداد السوق بنوعية جديدة من المنتجات والتي تعتبر فريدة من نوعها .

٢ . تبني القيم الجديدة التي تعيد صياغة قواعد المنافسة ، حيث يعد الابتكار عاملاً حاسماً في القدرة التنافسية للمنظمات .

وقد أصبح الابتكار في المنظمة وسيلة حيوية للمنافسة في هذه البيئة الديناميكية والتي تتسم بتغير بيئة الأعمال. كما كشف العديد من الباحثين في هذا المجال أن الابتكار أحد المسارات التي تهدف إلى الوصول إلى فرص واعدة للحفاظ على النمو والأداء التنظيمي. وأشارت الدراسات أيضاً إلى الابتكار كعنصر أساسي للحفاظ على القدرة التنافسية وضمان قدرة المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية . كذلك فإن الابتكار يسمح للمنظمات بتكثيف نفسها مع متغيرات الطلب في البيئة والسوق والعملاء (Tohidi et al, 2012).

أولاً: مفاهيم الدراسة :

### أ – مفهوم القيادة الأخلاقية

عرفها (Brown et al.,2005) بأنها التوضيح العملي للسلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال التواصل بالاتجاهين، واتخاذ القرارات. وتعتبر القيادة الأخلاقية عن " القدرة على التأثير في المرؤوسين من خلال الاعتماد على القوة الأخلاقية . كما أنها تعبر عن تشكيل شخصية القائد وفقاً للمواقف والاتجاهات والسلوك الذي يتماشى مع القيم الأخلاقية " (Tutar et al. 2011). وتعني أيضاً " وجود قادة يتمتعون بشخصية جيدة وقيم صحيحة أو أن يتسم الشخص بالنواحي الأخلاقية المرتفعة " ( Kelly,2012).

### ب- الابتكار الإداري:

ويرتبط بالعملية الإدارية التي تمارسها المنظمة وكذلك العاملين بها والتي ترتبط بالبحث المستمر لإدخال الأفكار الجديدة للمنظمة (Montes et al., 2005) وأشار ( Santos &

(Alvarez , 2007) إلى أن الابتكارات الإدارية تحدث في العملية الإدارية وتؤثر على النظام الاجتماعي للمنظمة والذي يعبر عن القواعد والأدوار والإجراءات والهيكل والتي ترتبط بأعضاء المنظمة وكمثال على ذلك فقد يشير الابتكار الإداري إلى تبني أفكار جديدة في عمليات التسويق أو التمويل أو إدخال برنامج تطوير الموظفين . كما ينظر إليه ,Zu et al., (2008) على أنه الابتكار المرتبط بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية وبنشاطات الأساسية للمنظمة. ويشير (Ho , 2011) إلى أن الابتكار الإداري يرتبط بالإستراتيجية والهيكل والنظم والثقافة التنظيمية.

ثانياً: أبعاد وقياس متغيرات الدراسة :

#### أ- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

١- دراسة (Brown et al.,2005) توصلت إلى وجود أثر للقيادة الأخلاقية والتأثير المثالي على فعالية الإشراف على المرؤوسين والذي انقسم إلى فعالية المشرف والرضا مع المشرف والجهد المضاعف والرغبة في حل المشكلات، وقد تم قياس القيادة الأخلاقية من خلال (الإنصاف، تقاسم السلطة، توضيح الدور).

٢- دراسة (Akker et al., 2009) توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين معظم سلوكيات القيادة الأخلاقية والثقة في القائد، حيث قام الباحث بقياس القيادة الأخلاقية من خلال ( دور الثواب والعقاب ، التواصل من خلال القيم والمبادئ ، القدرة والإحسان ) كما توصلت الدراسة إلى أن معظم القادة في البلدان المختلفة يتصرفون بطريقة تشعر التابعين بأنهم يمارسون سلوك القائد الأخلاقي المناسب، أي أن العلاقة بين سلوك القائد الأخلاقي والثقة فيه تتوقف على التوافق بين السلوك المطلوب والسلوك الملاحظ من القائد كما يراه التابعين.

٣- دراسة (العرايضة ، ٢٠١٢) هدفت للتعرف بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، حيث قام الباحث بقياس القيادة الأخلاقية من خلال ( الصفات الشخصية الأخلاقية ، الصفات الإدارية الأخلاقية ، صفات العمل بروح الفريق ، صفات العلاقات الإنسانية) واوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية لبيان أهمية القيادة الأخلاقية ومبادئها.

٤- دراسة (العنقري ، ٢٠١٤ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة ، حيث قام الباحث بقياس القيادة الأخلاقية من خلال ( الصفات الشخصية الأخلاقية ، الصفات الإدارية الأخلاقية ، صفات العلاقات الإنسانية) وأوصت الدراسة بتبني المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية من قبل الإدارة العليا عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية ونشر ثقافة تنظيمية قوية تدعم مبادئ القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز التنظيمي

وبناء على ماسبق، فقد استقر رأي الباحث على أن يتناول القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد الأربعة : الصفات الإدارية الأخلاقية ، الصفات الشخصية الأخلاقية ، صفات العلاقات الإنسانية الأخلاقية ، صفات العمل بروح الفريق .

ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو الآتي :

أ-الصفات الإدارية الأخلاقية : وتركز على مجالات اتخاذ القرار الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ارائهم، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم والأشراف على سير العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، والاعتماد على تقييم أداء المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع انجازات المرؤوسين وتحفيزهم، والعمل بروح الفريق.

ب-الصفات الشخصية الأخلاقية : وتركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين. مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعود والاعتراف بالأخطاء إن وجدت ، ومعاينة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وأنجاز الأعمال بإخلاص وتفان، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بإمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.

ج-صفات العمل بروح الفريق : تتمثل في دور المدير في دعم العمل بروح الفريق للوصول إلى الأداء المتميز، ويكون من خلال اتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في صنع القرار، من خلال الحوار البناء، وهذا بدوره ينمي الإحساس بالمسؤولية لديهم فيدفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي أسهمو في وضعها.

د- صفات العلاقات الإنسانية : وتركز على مجالات التعامل مع الآخرين فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على اسرار الآخرين والاستماع للمرؤوسين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعات ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على المشاركة في مناسباتهم الاجتماعية.

#### ب- الدراسات المتعلقة الابتكار الإداري :

١- دراسة ( Santos & Alvarez , 2007 ) هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على ثقافة الابتكار والجهود الابتكارية الشاملة في المجالات التنظيمية والفنية والإدارية للشركات ، وقام الباحث بقياس الابتكار التنظيمي من خلال (الابتكار الإداري ، الابتكار الفني) وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة وما تتضمنه من (أفراد ، وسياسات واستراتيجيات ، وموارد وعمليات تنظيمية ، وشركاء المنظمة) تؤثر على ثقافة الابتكار ، حيث تهيئ الجودة الشاملة ثقافة المنظمة لتبني الأفكار والابتكارات الجديدة داخل المنظمة ، كذلك تؤثر القيادة والعنصر البشري الموجود بالمنظمة وسياسات واستراتيجيات الإدارة والموارد والعمليات والأطراف ذات العلاقة مع المنظمة

٢- دراسة ( Gil , 2009 ) توصلت إلى أن (الاستراتيجيات ، وعدم التأكد البيئي ، وتركيز السوق) يؤثران على الابتكارات الإدارية ، في حين يؤثر كل من (حجم المنظمة ، وعدم التأكد البيئي ، وتركيز السوق) على الابتكارات الفنية ، وكلاهما يؤثران في الأداء التنظيمي والسياق التنظيمي يعبر عن الآليات الإدارية والاجتماعية التي تمارسها الإدارة والتي يكون لها تأثير مباشر (سلبى أو إيجابى) على قدرة عوامل التغيير الداخلية لمتابعة الأنشطة الأساسية المرتبطة بإدارة الابتكار، حيث قام الباحث بقياس الابتكار التنظيمي من خلال (الابتكار الإداري ، الابتكار الفني).

٣- دراسة (العربي ، ٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية ، حيث قام الباحث بقياس الابتكار التنظيمي من خلال (الابتكار الإداري ، الابتكار التقني ، الابتكار الإضافي) وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً للتغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية .

٤- دراسة (Abdi & Amatsenin, 2014) أشارت إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي ، حيث قام الباحث بقياس الابتكار التنظيمي من خلال (الابتكار الإداري ، ابتكار المنتج ، ابتكار العمليات ، الابتكار الإضافي) وقد ازداد هذا التأثير عند توسيط التعلم التنظيمي .

وبناء على ماسبق فقد استقر الباحث على أن يتناول الابتكار الإداري كمتغير تابع .

-الابتكار الإداري Administrative Innovation : ويرتبط بالعملية الإدارية التي تمارسها المنظمة وكذلك العاملين بها والتي ترتبط بالبحث المستمر لإدخال الأفكار الجديدة للمنظمة (Montes et al., 2005) . كما يختص هذا النوع من الابتكار بالتغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية . ويرتبط هذا النوع من الابتكار بشكل وثيق مع الأنشطة الإدارية ولكن يرتبط بشكل غير مباشر فقط مع أنشطة العمل الرئيسية للمنظمة (Yang , 2007) ويشير (Ho , 2011) إلى أن الابتكار الإداري يرتبط بالإستراتيجية والهيكل والنظم والثقافة التنظيمية .

#### ثالثاً: أهمية البحث:

تستمد أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها وعليه تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

#### (١) الأهمية العلمية:

١. عدم وجود دراسات عربية تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري وبذلك فإن الدراسة تعمل على تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
٢. إثراء البحوث في هذا المجال وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري.
٣. توفير مؤشرات عن دور القيادة الأخلاقية في دعم الابتكار الإداري من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها من البحث.

#### (٢) الأهمية التطبيقية:

١. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية لمساعدة القيادات بالمديرية على فهم طبيعة تأثير كل متغير من متغيرات القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري للموظفين بالعمل .
٢. الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين لتوفير المناخ الأخلاقي في العمل لتنمية الابتكار الإداري للموظفين .
٣. دعم المناخ الأخلاقي الإيجابي للموظفين داخل المديرية ، بما يعود بالنفع على كافة الأطراف ، وبالتالي زيادة قدرة المديرية في القيام بالمهام التي تساعدها في تحقيق أهدافها.

#### رابعاً:" مشكلة البحث :

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف تكوين فكرة مبدئية عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري للموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار. حيث قام الباحث بإجراء

المقابلات الشخصية على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين بمختلف الإدارات (٥) ويوضح الجدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية :

#### جدول رقم (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي .

أعلى من الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		متغيرات الدراسة
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٤٦ %	١٦	٣١ %	١١	القيادة الأخلاقية
١٧ %	٦	٥٧ %	٢٠	الابتكار الإداري

المصدر : من إعداد الباحث نتائج التحليل الإحصائي .

ومن الجدول رقم (١) يتضح ما يلي:

- ١- يرى ٣١% من أفراد وجود انخفاض في مستوى القيادة الأخلاقية ، بينما يرى ٤٦% من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى القيادة الأخلاقية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة .
  - ٢- يرى ٥٧% من أفراد وجود انخفاض في مستوى الابتكار الإداري ، بينما يرى ١٧% من أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى الابتكار الإداري مقارنة بالوسط الحسابي للعينة
- وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية القيادة الأخلاقية في تنمية الابتكار الإداري لدى الموظفين؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري للموظفين؟
٢. هل تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري للموظفين؟

#### خامساً : أهداف البحث

١. التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري للموظفين.
٢. تحديد تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري للموظفين.

تمت المقابلات خلال الفترة من ٢٠١٤/٧/١ إلى ٢٠١٤/٨/٢ على عينة مكونة من (٣٥) موظف بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق

وقد اشتمل هذا الإطار على ما يلي :

- ١- هل تتمتع باهتمام وتقدير من قبل مديرك في العمل ؟
- ٢- هل يقوم مديرك بتفويضك بعض المهام ؟
- ٣- هل يعترف القائد بأخطائه ويتحمل المسؤولية عنها ؟
- ٤- هل القائد يشجع الموظفين إلى تحسين مستوى الاداء والابتكار في العمل ؟
- ٥- هل تقوم القيادة الإدارية بإجراء تحسينات مستمرة في الخدمات ؟

## سادساً : فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يسعى الباحث إلى التحقق من صحة مجموعة من الفروض وقد أمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري للموظفين.
2. يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري للموظفين.

## سابعاً : أسلوب البحث:

تعتمد الدراسة على الجمع بين اسلوبي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية ، وذلك على النحو التالي

### أ- الدراسة المكتبية:

تم استخدام اسلوب الدراسة المكتبية لتكوين الخلفية النظرية للبحث ، وقد استمد الباحث بيانات هذه الدراسة من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل ذات الصلة بموضوع الدراسة وكذلك الاطلاع على السجلات والدوريات والإحصائيات الخاصة بالمجتمع محل الدراسة.

### ب- الدراسة الميدانية :

وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من مديرية التربية في محافظة الأنبار وتحليلها لاختبار مدى صحة فروض الدراسة، وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء مكونة من (٤٦) عبارة ، اعتمد الباحث مقياس من المراجع لمتغير القيادة الأخلاقية يتضمن أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي: (الصفات الشخصية الأخلاقية -الصفات الإدارية الأخلاقية -صفات العمل بروح الفريق -صفات العلاقات الإنسانية)، حيث (٤١) عبارة لقياس القيادة الأخلاقية ، و (٥) عبارات لقياس الابتكار الإداري واعتمد الباحث على مقياس من المراجع ثامناً: مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمديرية التربية بمحافظة الأنبار بجمهورية العراق ، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ١٤٥٥ عاملاً في ٢٠١٥/١٢/٦ وتم تحديد حجم العينة ، وبلغ ٢٧٨ مفردة بالاعتماد على (Saunders, et al., 2009: p. 219) ، وقام الباحث بسحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ، وقد تم تجميع (٢٦٧) استمارة استقصاء ، حيث كانت نسبة الاستجابة ٩٦% ، كما هو موضح بالجدول رقم (٢)

### جدول رقم (٢).

#### حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة ونسبة الاستجابة

النسبة	عدد المستجيبين	حجم العينة	حجم متجمع الدراسة	مجتمع الدراسة
٩٦%	٢٦٧	٢٧٨	١٤٥٥	موظفين مديرية تربية الأنبار

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من مديرية تربية الانبار

تاسعاً: متغيرات الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية الكشف عن القيادة الأخلاقية على "الابتكار الإداري" وعلية تكون متغيراتها :

- ١- القيادة الاخلاقية (متغير مستقل) .
- ٢- الابتكار الإداري (متغير تابع) .

عاشراً: الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة:

١- معامل ارتباط بيرسون : لقياس علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية، والابتكار الإداري مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٢- تحليل الإنحدار المتعدد : لقياس أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري .

حادي عشر: نتائج الدراسة التطبيقية:

أ – اختبار مدى صحة الفرض الأول من الدراسة : ينص هذا الفرض على انه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري للموظفين"

الجدول (٣) يوضح معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الاخلاقية وابعاد الابتكار الاداري

الابتكار الاداري	الابتكار الاداري القيادة الاخلاقية
0.466**	الصفات الشخصية الاخلاقية
0.674**	الصفات الإدارية الاخلاقية
0.700**	صفات العمل بروح الفريق
0.717**	صفات العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الباحث مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار ٢٢

\*\*الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

نلاحظ من الجدول رقم (٣) .

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية موجبة متوسطة القوة بين الصفات الشخصية الأخلاقية والابتكار الإداري عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠,٤٦٦) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تأكيد القيادة الإدارية في مديرية التربية



بمحافظة الأنبار على إقامة علاقات اجتماعية بين المرؤسين لتشجيع السلوك الابتكاري الجماعي .

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية موجبة قوية بين الصفات الإدارية الأخلاقية والابتكار الإداري عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠,٦٨٢) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال اعتماد القيادة الإدارية على تقديم الأجر والحوافز للشخص المبتكر لتحفزه على زيادة الابتكار .

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية موجبة قوية جدا" بين صفات العمل بروح الفريق والابتكار الإداري عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠,٧٠١) ويفسر هذه النتيجة ، تشجيع القيادة الإدارية في مديرية التربية الأنبار على الابتكار والفرق الإبداعية وتشجيع هذه الممارسات في الوقت المناسب .

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية موجبة قوية جدا" بين صفات العلاقات الإنسانية والابتكار الإداري عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، حيث جاءت قيم معامل بيرسون (٠,٧١٧) وقد فسّر هذه النتيجة تأيد القيادة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة الأنبار على إقامة علاقات بين المرؤسين لتشجيع السلوك الابتكاري الجماعي .

-ومن خلال النتائج السابقة نجد ان جميع أبعاد القيادة الاخلاقية ترتبط بعلاقة طردية معنوية مع الابتكار الإداري في تربية محافظة الانبار ، مما يعني قبول الفرض الأول بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الاخلاقية والابتكار الإداري .

ب - اختبار مدى صحة الفرض الثاني من الدراسة : ينص هذا الفرض على انه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري للموظفين"

جدول (٤)  
نماذج معادلات الانحدار المترج لأثر ابعاد القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري

النموذج	المتغيرات	المعاملات	T	Sig.	F	Sig.	R2	R-2																																																										
1	التقاطع	١,٣٤٢	٥,٢٦٣	٠,٠٠٠	٧٣,٥٣٣	٠,٠٠٠	٠,٢١٧	٠,٢١٤																																																										
	الصفات الشخصية الاخلاقية	٠,٥٨٧	٨,٥٧٥	٠,٠٠٠					2	التقاطع	٠,٧١٧	٣,٢٤١	٠,٠٠١	١٠٩,٧٠٧	٠,٠٠٠	٠,٤٥٤	٠,٤٥٠	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,٠١٥	-١,٨٥	٠,٨٥٤	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٧٦٤	١٠,٦٩٦	٠,٠٠٠	3	التقاطع	٠,٦١٥	٢,٩٥٨	٠,٠٠٣	٩٥,٨٦٧	٠,٠٠٠	٠,٥٢٢	٠,٥١٧	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,٠٧٩	-١,٠٤٤	٠,٢٩٧	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٣٨٢	٤,١٧٧	٠,٠٠٠	صفات العمل بروح الفريق	٠,٤٧٩	٦,١٣٩	٠,٠٠٠	4	التقاطع	٠,٧١٧	٣,٦٥٤	٠,٠٠٠	٩٠,٣٢٧	٠,٠٠٠	٠,٥٨٠	٠,٥٧٣	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,١٤٦	-٢,٠٢٢	٠,٠٤٤	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٢٥٤	٢,٨٧٠	٠,٠٠٤	صفات العمل بروح الفريق	٠,٢٧٩	٣,٤٦٢
2	التقاطع	٠,٧١٧	٣,٢٤١	٠,٠٠١	١٠٩,٧٠٧	٠,٠٠٠	٠,٤٥٤	٠,٤٥٠																																																										
	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,٠١٥	-١,٨٥	٠,٨٥٤																																																														
	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٧٦٤	١٠,٦٩٦	٠,٠٠٠																																																														
3	التقاطع	٠,٦١٥	٢,٩٥٨	٠,٠٠٣	٩٥,٨٦٧	٠,٠٠٠	٠,٥٢٢	٠,٥١٧																																																										
	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,٠٧٩	-١,٠٤٤	٠,٢٩٧																																																														
	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٣٨٢	٤,١٧٧	٠,٠٠٠																																																														
	صفات العمل بروح الفريق	٠,٤٧٩	٦,١٣٩	٠,٠٠٠																																																														
4	التقاطع	٠,٧١٧	٣,٦٥٤	٠,٠٠٠	٩٠,٣٢٧	٠,٠٠٠	٠,٥٨٠	٠,٥٧٣																																																										
	الصفات الشخصية الاخلاقية	-٠,١٤٦	-٢,٠٢٢	٠,٠٤٤																																																														
	الصفات الإدارية الاخلاقية	٠,٢٥٤	٢,٨٧٠	٠,٠٠٤																																																														
	صفات العمل بروح الفريق	٠,٢٧٩	٣,٤٦٢	٠,٠٠١																																																														
	صفات العلاقات الإنسانية	٠,٣٨٠	٥,٩٧٧	٠,٠٠٠																																																														

المصدر : من إعداد الباحث مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار ٢٢

من الجدول السابق يتضح :

١. ان النموذج (١) يظهر اثر الصفات الشخصية على الابتكار الاداري ، وتظهر نتائج النموذج (١) هناك تأثير طردي بين الصفات الشخصية والابتكار الاداري ، اي كلما ازدادت الصفات الشخصية بمقدار (١) فان الابتكار الاداري سوف يزداد بمقدار (٠,٥٨) ، كما النموذج (١) معنوي من الناحية الاحصائية حسب اختبار F ، لان قيمة F المحسوبة البالغة (٧٣,٥٣) اكبر من F الجدولية البالغة (٣,٨٧) عند درجة حرية (١) ، (٢٦٥) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . كما معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) يظهر ان الصفات الشخصية فسرت حوالي ٢١% من التغيرات الحاصلة في الابتكار الاداري

٢. اما النموذج (٢) فيظهر أثر اضافة الصفات الإدارية كعامل جديد للنموذج، ومن النتائج نجد أن زيادة الصفات الإدارية بمقدار (١) سيفقد الى زيادة الابتكار الإداري بمقدار (٠,٧٦) ، كما أن النموذج معنوي من الناحية الاحصائية ككل ، لان قيمة F المحسوبة البالغة (١٠٩,٧٠) أكبر من F الجدولية البالغة (٣,٠٢) عند درجة حرية (٢) ، (٢٦٤) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . كما ان معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) يظهر أن الصفات الشخصية والإدارية فسرت حوالي ٤٥% من التغيرات الحاصلة في الابتكار الاداري .

٣. يظهر النموذج (٣) أثر اضافة متغير جديد وهو صفات العمل بروح الفريق ، وتظهر النتائج أن زيادة صفات العمل بروح الفريق بمقدار (١) يقود إلى زيادة الابتكار الإداري بمقدار (٠,٤٨) تقريباً، كما النموذج (٣) معنوي إحصائياً حسب اختبار F ككل ، لان قيمة F المحسوبة البالغة (٩٥,٨٦) أكبر من F الجدولية البالغة (٢,٦٣) عند درجة حرية (٣) ، (٢٦٣) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . كما أن معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) يظهر أن الصفات الشخصية ، الصفات الإدارية ، العمل بروح الفريق فسرت حوالي ٥٢% تقريباً من التغيرات الحاصلة في الابتكار الإداري .

٤. اما النموذج (٤) فيظهر أثر اضافة عامل إضافي إلى النموذج وهو صفات العلاقات الإنسانية ، ومن نتائج النموذج (٤) نجد أن زيادة صفات العلاقات الإنسانية بمقدار (١) يقود إلى زيادة الابتكار الإداري بمقدار (٠,٣٨) ، كما أن النموذج معنوي إحصائياً ككل ، لان قيمة F المحسوبة البالغة (٩٠,٣٢) أكبر من F الجدولية البالغة (٢,٤٠) عند درجة حرية (٤) ، (٢٦٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) . كما أن معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) يظهر أن الصفات الشخصية فسرت حوالي ٥٧% من التغيرات الحاصلة في الابتكار الإداري . ومن هذا نستنتج أن هنالك أثر معنوي لمتغيرات أبعاد القيادة الاخلاقية على الابتكار الإداري وبالتالي قبول الفرض الثاني.

أولاً : نتائج الدراسة

أ - فيما يتعمق بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١. وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى معنوية (١%) بين الصفات الشخصية الاخلاقية والابتكار الإداري ، وقد جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون متوسطة القوة (٠,٤٦٦) .

٢. وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (١%) بين الصفات الإدارية الاخلاقية والابتكار الإداري ، وقد جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون موجبه قويه (٠,٦٧٤) .
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (١%) بين صفات العمل بروح الفريق والابتكار الإداري ، وقد جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون موجبه قويه جدا" (٠,٧٠٠) .

٤. وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (١%) بين صفات العلاقات الإنسانية والابتكار الإداري ، وقد جاءت قيمة معامل بيرسون موجبه قويه جداً (٠,٧١٧) .

-ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة : يتم قبول الفرض الأول بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الاخلاقية والابتكار الإداري .

#### ب - فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على الابتكار الإداري:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي

- ثبوت صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الاخلاقية، الصفات الإدارية الاخلاقية، صفات العمل بروح الفريق، صفات العلاقات الإنسانية) على الابتكار الإداري .

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي :

اولاً" : تعزيز أبعاد القيادة الأخلاقية : وذلك من خلال وضع برامج لتطوير القادة وتمكينهم من اكتساب القدرات والمهارات المتعلقة بالخصائص الشخصية والإدارية و صفات العمل بروح الفريق و صفات العلاقات الإنسانية وذلك على النحو التالي :

١- في مجال الصفات الشخصية الأخلاقية : يجب التأكيد على التزام القائد بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات مع الموظفين ، والاعتراف بخطئه أمام الآخرين ، وبتقبل النقد برحابة صدر ، وينجز المهام الموكلة إليه باخلاص ، وأن يرفع أعمال الموظفين للمسؤولين بامانة ويتحرى الصدق في التعامل والحديث مع الموظفين .

٢- في مجال الصفات الإدارية الأخلاقية : يجب على القائد متابعة النمو المهني للموظف ، وأن يقوم أداء الموظفين وفق معايير موثوق بها ، وبتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم ، وأن يدير العمل بأسلوب يتناسب مع الموقف ، وتطبيق القوانين بكل شفافية والإشراف على سير العمل داخل المنظمة .

٣- في مجال صفات العمل بروح الفريق : يجب على القائد اتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات وأعداد خطة العمل ، وتشجيع الموظفين على الحوار البناء ، وتدعيم العمل بروح الفريق بين الموظفين ، وتنمية الإحساس بالمسئولية لدى الموظف وتقريب وجهات النظر بين الموظفين .

٤- في مجال صفات العلاقات الإنسانية : يجب التأكيد على التزام القادة بتقدير واحترام الموظفين والتواضع في التعامل معهم والمحافظة على أسرارهم، والإنصات اليهم، والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية ، والحرص على العلاقات السوية مع الموظفين داخل المنظمة .

ثانياً : الاهتمام بدراسة الابتكار الإداري بشكل مستمر ، وذلك على النحو التالي :

١- في مجال الابتكار الإداري : يجب على القيادة الإدارية زيادة الاهتمام بتوزيع الأجر والحوافز للموظفين المبتكرين ، والسعي إلى غرس قيم وإتجاهات السلوك الابتكاري غير التقليدي ، والتأكيد على إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين لتشجيع السلوك الابتكاري الجماعي .

٢- ضرورة تبني الإدارة العليا في مديرية التربية بمحافظة الأنبار فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم الأخذ بمبادئ القيادة الأخلاقية عن طريق تبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية، وزج الموظفين في الأدوار العملية حتى يصبح أكثر إنتاجاً وأكثر خبرة وتجربة، لأن الخبرة لها دور بارز في تحسين أداء الموظفين، وزيادة الابتكار لديهم .

### ثالثاً : مقترحات لبحوث مستقبلية

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث في الجوانب الآتية :

- ١- تطبيق متغيرات الدراسة الحالية في مجالات أخرى مثل (الجامعات ، المصارف ، الدوائر الحكومية) .
- ٢- دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي .
- ٣- دراسة أثر الذكاء العاطفي على الابتكار الإداري .
- ٤- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الابتكار الإداري .
- ٥- العلاقة بين جودة حياة العمل والابتكار الإداري .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. العرايضة، رائدة هاني محمود ، (٢٠١٢) ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط

٢. العربي ، تيفاوي (٢٠١١)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليدة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdi, K., & AmatSenin, A. (2014). Investigating the impact of knowledge management On organizational innovation: conceptual framework. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 8(6), 686-691.
2. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117-134.
3. van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. International Journal of Leadership Studies, 5(2), 102-122.
4. Basdeo, D. (2006). Executive Information Search Within Top Management Teams and its Impact on Organizational Innovation.
5. Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. International Journal of Business and Social Science, 3(11) , 228-236.
6. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.
7. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117-134.

8. Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
9. Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818.
10. Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
11. Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 56-66.
12. Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 3(4),pp. 329-336.
13. Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
14. Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
15. Ting, S. Y. (2012). Cultivating OCB through ethical leadership: Studying the influence of collectivism (Doctoral dissertation, Hong Kong Baptist University Hong Kong).
16. Tohidi, H., Mohsen Seyedaliakbar, S., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.

- 17.** Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- 18.** Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of operations Management*, 26(5), 630-650.



