



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس 2023

الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين الثقافة
الأخلاقية المدركة وتأثيرها على إبداع الموظفين بالتطبيق على
شركات الاتصالات المصرية

د/ أحمد عزمي زكي عبد العزيز
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة قناة السويس
ahmed_azmy@commerce.suez.edu.eg

د/ نجلاء حسن جمعة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة قناة السويس
dr.naglaahany@gmail.com

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى اختبار تأثير أبعاد الثقافة الأخلاقية المدركة (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وامكانية الدعم، وامكانية المناقشة، وتوافق المشرفين، وتوافق الإدارة) على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وفحص الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية والابداع، مما يُسهم في إثراء أدبيات أخلاقيات الأعمال عموماً، وفي نظرية الثقافة الأخلاقية خصوصاً بناءً على مبادئ النظرية التكوينية للابداع ونموذج الفضائل الأخلاقية للشركات.

ووفقاً لذلك، تم اتباع منهج البحث الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي الأحادي لاختبار فروض البحث المشتقة من النظرية، واستخراج مقاييس المتغيرات من الدراسات ذات الصلة وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء المهيكلة، واستخدامها لجمع البيانات من عينة حصصية (٢٧٨) مفردة من الموظفين بشركات الاتصالات المصرية (WE، Etisalat، Orange، Vodafone). ولقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب تحليل الانحدار المتعدد والوسيط بالتكامل مع البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

خلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية لأبعاد الثقافة الأخلاقية المدركة (الوضوح، والجدوى، والجزاء، والدعم، وتوافق المشرفين والإدارة) على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وتفسر حوالي (٧٧٪) من الابداع في شركات الاتصالات المصرية، وكانت الجدوى المدركة هي أعلى أبعاد الثقافة الاخلاقية تأثيراً على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥٦). كما أوضحت النتائج أن الكفاءة الذاتية الابداعية لها تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية بمعامل تأثير (٠,٨٧٠) ومعامل تحديد (٧٦٪). ودعمت النتائج التأثير الوسيط للوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والجزاء، وامكانية المناقشة، وتوافق الإدارة) والابداع في العمل، وأهمها بُعد الجدوى المدركة الذي بلغ تأثيره التفاعلي مع الكفاءة الذاتية الابداعية (٠,١١) ويفسر (٨٤٪) من ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، بمعنى أن زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية لديهم يؤدي لتعزيز الابداع في العمل بدرجة أكبر نتيجة إدراكهم لوضوح التوقعات وجدوى المعايير الأخلاقية وجزاء السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي ومناقشة المعضلات الأخلاقية ومدى توافق الإدارة مع التوقعات الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الأخلاقية المدركة - ابداع الموظفين - الكفاءة الذاتية الإبداعية.

**The Mederating Role of Creative Self–Efficacy in the relationship
between Perceived Ethical Culture and its Impact on Employee
Creativity applied on The Egyptian Telecommunications
Companies**

Abstract

This research aims to examine the effect of perceived ethical culture dimensions (Clarity, Feasibility, Transparency, Sanctionability, Supportability, Discussability, Congruency of Supervisors, and Congruency of Management) on employee creativity in the Egyptian telecommunications companies, and investigate the moderating role of creative self–efficacy on the relationship between ethical culture dimensions and creativity, providing generally a contription in business ethics literature, and specifically in ethical culture theory.

Accordingly, the deductive descriptive research methodology is followed, with single cross–sectional design, for testing research hypotheses derived from theory, deriving measures of research variables from relevant studies, and designing them on Likert scale in a structured questionnaire for data collection from a quota sample of (278) employees at Egyptian telecommunications companies (Vodafone, Orange, Etisalat, WE). Data were analyzed by multiple regression and moderated regression analysis techniques integrated with SPSS program.

Consequently, the results concluded that ethical culture dimensions of clarity, feasibility, sanctionability, supportability, congruency of supervisors and management have a significant positive effect on

creativity of employees in the Egyptian telecommunications companies, and explain ($R^2= 77\%$) of employee creativity. The perceived feasibility was the most important dimension influences (with Beta= .456) creativity of employees. The results also showed that creative self-efficacy of employee has a significant positive effect on work creativity of employees in the Egyptian telecommunications companies with coefficient of standardized effect (Beta= .870) and with ($R^2= 76\%$). Moreover, results supported the moderating effect of creative self-efficacy on the relationship between ethical culture dimensions of (clarity, feasibility, sanctionability, discussability, and congruency of management) and employee creativity in Egyptian telecommunications companies, mostly the interactive effect of feasibility-creative self efficacy (Coeff= .11) explains ($R^2= 84\%$) of employee creativity in the Egyptian telecommunications companies, meaning that the more the level of creative self-efficacy, the more the enhancement of employee creativity at higher level resulting from their perception of clarity and feasibility of ethical standards, sanctionability of unethical behaviors punished and ethical behaviors are rewarded, discussability of ethical dilemmas, congruency of management with expectations.

Key Words: Perceived Ethical culture– Employee creativity– Creative self-efficacy.

مقدمة: -

تُعد دراسة الأخلاقيات Ethics ممارسة قديمة تتبع من الأديان والثقافات والمعتقدات الفلسفية. فتُعرّف الأخلاقيات على أنها "نظام من المبادئ الأخلاقية يُمكن من خلاله الحكم على الأفعال البشرية على أنها جيدة أو سيئة، صحيحة أو خاطئة". كما تُعرّف بأنها "مدونة المبادئ الأخلاقية التي تحدد معايير الخير أو الشر، أو الصواب أو الخطأ، في سلوك الفرد وبالتالي توجه سلوك شخص أو مجموعة" (Al-Aidaros & Shamsudin, 2013; Fischer, 2004).

وعليه، يُمكن اعتبار الأخلاقيات في المنظمات بمثابة معايير سلوك مقبولة للموظفين تدعم الصدق والنزاهة وتعارض الإجراءات التي تستند فقط إلى المصلحة الذاتية. حيث إن الشركات الأخلاقية لديها التزام بفعل ما هو صواب وعادل ومنصف، وتجنب أو تقليل الضرر الذي يلحق بأصحاب المصلحة مثل: الموظفين، والمستهلكين، والبيئة، وغيرهم (Alizadeh et al., 2020).

غير أن السلوكيات الأخلاقية في المنظمات يتم دعمها من خلال ثقافة تنظيمية يمكن فيها مناقشة المشكلات الأخلاقية بشكل علني؛ فهذا يتوافق مع النتائج الحديثة لكل من (Kaptein, 2011; Kolthoff et al., 2010). حيث يُعتقد أن تشكيل هذه الثقافة الأخلاقية يُعد مهمة أساسية للتطبيق الناجح للقيادة الأخلاقية (Kaptein, 2009; Toor & Ofori, 2009).

ومن ثمّ، فإن الثقافة هي الطبيعة عميقة الجذور للمنظمة والتي تنتج عن الأنظمة والقواعد والتقاليد والعادات الرسمية وغير الرسمية الطويلة؛ كما تمثل الثقافة التوقعات المشتركة والصورة الذاتية للمنظمة، والقيم الناضجة التي تخلق التقاليد أو "الطريقة التي تؤدي بها الأشياء هنا". وتؤثر الثقافة على خصائص المناخ التنظيمي من خلال تأثيرها على الإجراءات وعمليات التفكير لدى القادة (Sharma & Jain, 2013).

وفي ضوء ذلك تُعرّف الثقافة الأخلاقية بأنها "مجموعة من أنماط التوقعات والمعاني والقيم الجماعية المشتركة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي،

وتعكس المعايير والقواعد والجزاءات والمكافآت في المنظمة" (Rubin et al., 1998; Trevino et al., 2010). بمعنى أنها مجموعة فرعية من الثقافة التنظيمية التي تشمل النظم الرسمية وغير الرسمية للرقابة السلوكية، والتي تُعزز السلوك الأخلاقي وتحد من السلوك غير الأخلاقي (Kaptein, 2011).

وبناءً على نموذج الفضائل الأخلاقية للشركات (Kaptein, 2008, 2017) CEV، فإن هناك ثماني فضائل تمثل الظروف التنظيمية التي يُمكن أن تحفز السلوك الأخلاقي للمديرين والموظفين. فيُشير (الوضوح) إلى المعايير الأخلاقية المتماسكة والشاملة والمفهومة والتوقعات المعيارية تجاه الموظفين؛ ويتعلق (التوافق) بنماذج الدور المثالية الأخلاقية الجيدة ونزاهة المشرفين والمديرين؛ كما تُشير (الجدوى) إلى الموارد الكافية والظروف العملية التي تجعل الإجراءات الأخلاقية ممكنة؛ وتتضمن (إمكانية الدعم) الثقة والدعم المشترك والالتزام بالقيم المشتركة في المنظمة؛ ويقصد (بالشفافية) وضوح السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وعواقبه على الآخرين. و(إمكانية المناقشة) إمكانية إثارة ومناقشة القضايا الأخلاقية في العمل؛ ويعزز (الجزاء) السلوك الأخلاقي من خلال مكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية (Pavić et al., 2018).

هذا، ويعد إبداع الموظفين أمراً ضرورياً للمنظمات المعاصرة لدى معظم الباحثين والممارسين. ففي هذا السياق، ينبغي على أعضاء المنظمة المشاركة بنشاط في توليد أفكار جديدة وقيمة. ولقد أكد العديد من الباحثين على قيمة تحديد وفهم العوامل المساهمة في إبداع الموظف (Ouakouak & Ouedraogo, 2017).

ويُشير الإبداع Creativity إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات في مكان العمل (Zhou & Shalley, 2003). والإبداع مفهوم مختلف عن الابتكار Innovation، فالإبداع هو مجرد خلق أفكار جديدة، بينما يُشير الابتكار إلى خلق وتنفيذ مثل هذه الأفكار الجديدة (Anderson et al., 2014; Zhou et al., 2014).

كما تُعتبر الكفاءة الذاتية الإبداعية التطبيق الواعد لنظرية الكفاءة الذاتية على الأداء الإبداعي للموظفين، وتُعرّف بأنها الرؤية الذاتية بأن الفرد لديه القدرة على تقديم نتائج إبداعية (Tierney & Farmer, 2002). حيث يُشار إلى أن الشعور بالكفاءة الإبداعية يوفر القوة اللازمة للبقاء في السعي الشاق نحو الابتكار والتميز (Tierney & Farmer, 2011).

ومن جانب آخر، تقترح النظرية التكوينية للإبداع componential theory of creativity أن التحفيز الذاتي يُعد آلية مهمة وأساسية لتوثيق العلاقات بين العوامل الشخصية والسياقية وإبداع الموظفين. كما تقوم النظرية الاجتماعية التحفيزية على أن الموظفين المحفزين اجتماعياً والمهتمين باحتياجات الآخرين وتبني أفكار واكتشافات جديدة ومبتكرة لمنفعة الآخرين، لديهم بالتأكيد زيادة في الإبداع في أماكن العمل (Grant, 2011; Grant & Berry, 2011).

وساهم انتشار الإجراءات غير الأخلاقية مع زيادة الطلب على الإبداع في المنظمات في زيادة الاهتمام بكيفية ارتباط الأخلاقيات بالإبداع. ومع ذلك، هناك نتائج مختلطة حول ما إذا كانت هاتان الركيزتان الأساسيتان لمكان العمل ترتبطان بشكل إيجابي أم سلبي أم ليس بينهما علاقة أصلاً (Wincheste & Medeiros, 2021).

وبالرغم من اهتمام الأدبيات بأخلاقيات الأعمال عموماً والثقافة الاخلاقية خصوصاً (Choi et al., 2013; Huhtala et al., 2012)، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بالاختبار التطبيقي للعلاقة بين الأخلاقيات والابداع

(Ouakouak & Ouedraogo, 2017)؛ فضلاً عن أن التفاعل بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والعوامل السياقية كالثقافة الأخلاقية يقل الاهتمام به في الدراسات التطبيقية للتنبؤ بالابداع في العمل (Jaiswal & Dhar, 2016; Mehmood, 2016)

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار تأثير الثقافة الاخلاقية متعدد الأبعاد (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وامكانية المناقشة، وامكانية الدعم، وتوافق المشرفين، والإدارة) على ابداع الموظفين في العمل بشركات

الاتصالات المصرية، بالإضافة إلى قياس التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على هذه العلاقة التي يقل الاهتمام بها في الأدبيات.

١ /مراجعة وتحليل الدراسات السابقة:-

١ /٢ الثقافة الأخلاقية:-

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من أنماط الإدراكات، والتوقعات، والتفسيرات، والمعاني والقيم الجماعية المشتركة التي يُمكن أن تُشكل معتقدات واتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة (Sackman 1992; Schein, 2004)؛ والجزء الفرعي من هذه الثقافة الذي يميز بين ما هو بطولي Heroic أو مذنب Sinful هو جوهر الثقافة الأخلاقية (Schaubroeck et al., 2012).

ومن جانب آخر يُمثل السياق الأخلاقي التنظيمي متغيرين هما المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية (Bedi et al., 2016; Trevino & Weaver, 2003). حيث يُعرف المناخ الأخلاقي بتلك الجوانب التي تحدد ما يشكل السلوك الأخلاقي، بينما تعرف الثقافة الأخلاقية بالجوانب التي تستثير السلوك الأخلاقي وتعيق السلوك غير الأخلاقي (Kaptein, 2009; Kaptein, 2008).

وبالرغم من ذلك، فإن بعض الدراسات تستخدم المصطلحين "الثقافة الأخلاقية" و "المناخ الأخلاقي" بالتبادل، كما يحظى متغير المناخ الأخلاقي باهتمام كبير بين الباحثين من حيث التطوير والاختبار بشكل مكثف عن الثقافة الأخلاقية التي ما زالت في مرحلة التطوير والاهتمام المنخفض من حيث القياس والتطبيق رغم من أهميتها (Bachmann, 2016; Kaptein, 2008).

وفي ضوء ذلك تُعرّف الثقافة الأخلاقية بأنها "مجموعة من أنماط التوقعات والمعاني والقيم الجماعية المشتركة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، والتي تعكس المعايير والقواعد والجزاءات والمكافآت في المنظمة" (Trevino et al., 1998).

كما تُعرف الثقافة الأخلاقية بأنها مجموعة فرعية من الثقافة التنظيمية متعددة الأبعاد التي تشمل النظم الرسمية وغير الرسمية للرقابة السلوكية، والتي تُعزز السلوك الأخلاقي أو تحد من السلوك غير الأخلاقي (Rubin et al., 2010; Trevino, 1990).

غير أن الثقافة الأخلاقية تشمل الممارسات والتقاليد التنظيمية التي إما تُعزز أو تعيق سلوك الموظفين الأخلاقي المستدام، ويُمكن فهمها على أنها تفاعل بين العناصر الرسمية وغير الرسمية للنظم التنظيمية (Stober et al., 2019).

وبنفسى المعنى عُرِفَت الثقافة الأخلاقية بأنها "شريحة slice" من الثقافة التنظيمية الأكبر والتي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم في المواقف المتعلقة بالأخلاقيات. ويشار إلى أن الثقافة الأخلاقية عامل سياقي تنظيمي ينتج من خلال تفاعل معقد بين النظم التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي ترشد صنع القرار الأخلاقي من خلال ادخال القيم والمعايير الاجتماعية (Thelen&Formanchuk, 2022; Treviño & Nelson, 2017).

وعليه، تشمل النظم الرسمية للثقافة الأخلاقية كل من السياسات والاجراءات وميثاق الشرف الأخلاقي وهياكل السلطة ونظم المكافآت وبرامج التدريب الأخلاقي، بينما تشمل النظم غير الرسمية للثقافة الأخلاقية اللغة المشتركة والأساطير والقصص والطقوس والمعايير الأخلاقية الاجتماعية للمنظمة (Di Miceli da (Silveira, 2021; Schaubroeck et al., 2012).

وبناءً على النظرية القائمة على الفضيلة (Solomon, 1992, 2004) فإن الأفراد ومنظمات الأعمال ينبغي أن تكون لديهم خصائص معينة-هي الفضائل Virtues- من أجل التميز الأخلاقي؛ مما حظي باهتمام الباحثين في الأدب التنظيمي بتبني نموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات القائم على مبادئ تلك النظرية في دراسة الثقافة الأخلاقية (Kaptein, 2008; 2009).

وبالرغم من تناول بعض الباحثين قياس الثقافة الأخلاقية من خلال مقياس البُعد الواحد (Eisenbeiss et al., 2015; Key, 1999; Trevino et al.,)

- الموظفين للتصرف بشكل أخلاقي أو التصرف بطريقة غير مسؤولة ومخالفة للمعايير الأخلاقية عند وضعهم تحت ضغط.
- ٣- إمكانية الدعم **Supportability**: ويرمز إلى مدى تشجيع الهوية والانخراط التنظيمي والالتزام بالتوقعات الأخلاقية بين الإدارة والموظفين. بالإضافة إلى الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل وتأييد القيم والمعايير والقواعد الخاصة بالمنظمة.
- ٤- الشفافية **Transparency**: وتُشير إلى مدى وضوح السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وعواقبه للمديرين والموظفين، ومدى تلقيهم لتغذية عكسية لانتقادهم سلوك الآخرين.
- ٥- إمكانية المناقشة **Discussability**: ويُعبر عن مدى إتاحة الفرصة للمديرين والموظفين لرفع وفتح ومناقشة القضايا أو المعضلات الأخلاقية مع زملاء العمل والمشرفين وكل شخص في المنظمة.
- ٦- الجزاء **Sanctionability**: ويشير إلى مدى اعتقاد المديرين والموظفين أن السلوك الأخلاقي سيتم مكافئته والاعتراف به، وأن السلوك غير الأخلاقي سيتم معاقبته؛ علاوة على مدى تعلم المنظمة من السلوكيات غير الأخلاقية، والتصحيح الذاتي للانحرافات عن مقتضيات الواجب.
- ٧- التوافق مع التوقعات الأخلاقية من جانب المشرفين **Congruency of Supervisors**: ويتعلق بإدراك الموظفين لمدى توافق المشرفين المباشرين مع التوقعات الأخلاقية وكونهم مثال جيد لها.
- ٨- التوافق مع التوقعات الأخلاقية من جانب الإدارة **Congruency of Management**: ويتمثل في إدراك الموظفين لمدى توافق الإدارة العليا مع التوقعات الأخلاقية وكونهم مثال جيد لها.
- ولقد تمكن العلماء والباحثون من تطوير نسخة مختصرة مكونة من (٣٢) بنداً من المقياس الأصلي (CEV) المكون من (٥٨) بنداً للثقافة الأخلاقية (Cabana & Kaptein, 2021; DeBode et al., 2013; Thelen & Formanchuk,

(2022)، حيث يُمكن أن يكون الإصدار الأصلي شاقاً بالنسبة للمستقصى منهم المشاركين لإكمالهم وغير جذاب للباحثين لطول المقياس الذي قد يكون جزء من الاستبيان الكلي لدراساتهم، مما يؤدي إلى مشاكل في تحقيق معدلات استجابة كافية وبالتالي إلى نتائج أقل ثقة وأقل شمولية (Huhtala et al., 2018).

ولعل من المناسب لمنظمات الأعمال أن تتبنى برامج للأخلاقيات تهدف من ورائها إلى التحسين المستمر للفضائل الأخلاقية؛ هذه البرامج يمكن أن تحدد المعايير الأخلاقية (الوضوح)، وتتمى القيادة (التوافق)، وتلهم الإدارة والموظفين التصرف الاخلاقي (الدعم)، وامدادهم بوسائل التصرف الأخلاقي (الجدوى)، ورقابة السلوك الاخلاقي وغير الأخلاقي (الشفافية)، وتحسين فرص مناقشة المعضلات والقضايا الأخلاقية (المناقشة) وتطبيق نظم تعزز الامتثال للمعايير الأخلاقية (الجزاء) (Kaptein, 2009; Riivari & Lämsä, 2019).

كما تم التحقق من أبعاد الثقافة الأخلاقية الثمانية في تصميم طولي longitudinal design ومدى علاقتها بمعدل دوران المديرين في سياق المنظمات الفنية والتجارية الفنلندية. وخلص إلى أن كل من توافق المشرفين وتوافق الإدارة وكونهم نماذج مثالية تتبع المعايير الأخلاقية للمنظمة، ومناقشة القضايا الأخلاقية داخلياً، والجزاء المتمثل في إيمان الموظفين بأنه يتم معاقبة الخطأ ومكافأة السلوك الأخلاقي، جميعها ترتبط سلبياً بدوران المديرين (Kangas et al., 2018).

وعلى مستوى تحليل مجموعة أو فريق العمل، واعتماداً أيضاً على نموذج CEV، أوضحت بعض الأدبيات أن هناك فروق معنوية بين فرق العمل في مستوى الثقافة الأخلاقية وأبعادها الفرعية، كما أن هناك علاقات مختلفة أيضاً بين فرق العمل في سياق الأعمال (البريطانية) وبين اثنين من النواتج هي تكرار السلوك غير الأخلاقي واستجابة الموظفين للسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (Cabana & Kaptein, 2021). ومن التطبيقات الأكثر حداثة للمقياس، ما أجرته دراسة (Toro-Arias et al., 2022) لتقييم الثقافة الأخلاقية لدى الموظفين في المنظمات الخدمية الكولومبية، وذلك بناءً على النموذج الأسباني المختصر

للفضائل الأخلاقية للشركات (CEV-S)، حيث يتم قياسها في (٨) أبعاد تتضمن (٣٢) بند قياس موزعة بالتساوي على الأبعاد الثمانية. وخلصت نتائج تحليل العامل التأكيدي إلى التوافق الجيد لهيكل الأبعاد الثمانية لمقياس الثقافة الأخلاقية المختصر عند مستويات عالية من صدق وثبات المقياس.

٢ / ٢ ابداع الموظفين والكفاءة الذاتية الابداعية

يلعب إبداع الموظفين دوراً حاسماً في تعزيز الإنتاجية والكفاءة التنظيمية ومساعدة المنظمات على البقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال ديناميكية التغير محلياً وعالمياً (Liu et al., 2016; Zhou & Hoever, 2014). حيث يُشير الإبداع إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات في مكان العمل (Zhou & Shalley, 2003). والإبداع creativity مفهوم مختلف عن الابتكار Innovation، فالإبداع هو مجرد خلق أفكار جديدة فقط، بينما يُشير الابتكار إلى خلق وتنفيذ مثل هذه الأفكار الجديدة (Anderson et al., 2014). وبمعنى آخر، يمكن الاستنتاج أن توليد الأفكار الإبداعية هو الجزء الأول من تمرين الابتكار (Adil & Ab Hamid, 2019). ويُمكن تصوير إبداع الموظفين على أنه قدرة الفرد على الاختراع. ويتوقع أن يكون لابتكار الموظف دوراً أساسياً في تقدم العلاقة حيث يُمكنه تطوير مسارات عمل داعمة، فلن يُنظر إلى فكرة أو مسار عمل على أنها تصورية إذا لم تكن "جديدة" و "قيّمة". ولذا أصبح إبداع الموظف أمراً أساسياً ومطلوباً في العديد من الوظائف ويتولى الأفراد المبدعون هذه الأيام وظيفة مهمة تتمثل في توسيع الربحية في مكان العمل (Saleem et al., 2020).

هذا، ويُعد الإبداع عاملاً حاسماً لجميع أنواع منظمات الأعمال، سواء كانت مشاريع جديدة أو مؤسسات قائمة. ومن ثمّ، كرّس العلماء اهتمامهم لدراسة محدداته. ونظراً لاستكشاف القيادة كعامل سياقي رئيسي يؤثر بشكل كبير على إبداع الموظف، فقد تناول العلماء والباحثين تأثير أنماط القيادة المختلفة على إبداع الموظف (Jaiswal & Dhar, 2017; Ma & Jiang, 2018).

كما تُعد الكفاءة الذاتية الإبداعية أحد أهم محددات ابداع الموظفين، والتي تُشير إلى "اعتقاد الفرد بأن لديه قدرة على تقديم نواتج إبداعية (Tierney & Farmer, 2002)". ولقد خُصص إلى أنها محدد قوي للأداء الإبداعي للموظفين (Adil & Ab Hamid, 2019; Adil et al., 2018; Malik et al., 2015; Tierney & Farmer, 2011). واعتبر (Bandura, 1997) الكفاءة الذاتية كموقف ضروري للانتاجية الإبداعية وخلق المعرفة الجديدة. حيث تؤثر الكفاءة الذاتية على الإلهام والقدرة على الانخراط في سلوك معين، وكذا على المهام الخاصة المطلوبة. ويؤكد مفهوم الكفاءة الذاتية على فهم السلوك الإبداعي في السياق التنظيمي (Mehmood, 2016). ووفقاً للنظرية الاجتماعية المعرفية (Bandura's, 1986, 1997) تؤدي الكفاءة الذاتية الإبداعية إلى مستويات أعلى من السلوك الابتكاري لسببين رئيسيين، إحداهما أنه من المحتمل أن يختار الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية الإبداعية العالية الانخراط في سلوك ابتكاري، حيث سيشعرون بالثقة في معرفتهم ومهاراتهم لتوليد الأفكار وتنفيذها في العمل، وسيؤدي ذلك إلى قضاء المزيد من الوقت على العمليات المعرفية الإبداعية في تحديد المشكلات وتوليد الأفكار لحل تلك المشكلات.

والسبب الثاني لهذه العلاقة، أن هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية الإبداعية سيشعرون بأنهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات وعدم التأكد الذي يواجههم عند تطوير وتنفيذ أفكار جديدة في مكان العمل. وبالمقارنة مع أولئك الذين يعانون من ضعف الكفاءة الذاتية الإبداعية، فمن المتوقع أن ينظروا إلى التحديات على أنها فرص والمثابرة عند مواجهة الشدائد (Newman et al., 2018; Richter et al., 2012).

وفي نفس السياق، الأشخاص ذوي الثقة الذاتية الإبداعية العالية يكون لديهم حساسية للمحفزات الإيجابية، ويميلون إلى تبني هدف تحقيق نتائج إيجابية. وترتبط الثقة بالنفس الإبداعية بأداء عمل أفضل من خلال نهج التوجيه التحفيزي، والذي

يشير إلى الهدف الذي يضعه شخص ما للسعي بنشاط نحو النتائج الايجابية في مكان العمل (Chiang et al., 2014).

ومن ثم، يُتوقع أن يؤدي الشعور بالكفاءة المرتكز على الإبداع إلى الإبداع، لأنه يمكن أن يتغلب على العقبات الكامنة في المشاركة الإبداعية. حيث أن الإبداع يتطلب أولاً التجربة والخطأ والاستعداد للتعلم من هذه الجهود. ولقد أشارت الأبحاث السابقة إلى أن الكفاءة الذاتية يمكن أن تساعد على قبول التوجه نحو الهدف المتميز، مما يساهم في استخدام استراتيجيات التعلم فوق المعرفي أو الذاتي المرتبطة بالنشاط الإبداعي (Mehmood, 2016).

علاوة على ذلك، يُمكن أن تؤدي معتقدات الكفاءة الخاصة بالمجال إلى خبرات لاحقة للتدفق المرتبط بالعمل، وهي حالة انفعالية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتوليد الأفكار الإبداعية. كما وجدت الأدلة على أن الكفاءة الذاتية الإبداعية ترتبط بكل من الأداء الإبداعي والمشاركة في العمل الإبداعي لدى الموظفين. وبالتالي، يُشير كل من الدعم النظري والتطبيقي إلى أنه مع تطور معتقدات الكفاءة الإبداعية، يتطور أيضاً الأداء الإبداعي (Adil & Ab Hamid, 2019; Gong et al., 2019).

٢ / ٣ دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين

تعد دراسة (Valentine et al., 2011) من أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الثقافة الأخلاقية (القيم) والابداع الوظيفي لمجموعة العمل في مجال الرعاية الصحية الأمريكية، في تأثيرهما على كل من الرضا الوظيفي والنية ترك العمل. وأوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيم الثقافية الأخلاقية للشركات وابداع المجموعة، وأن كل من المتغيرين يرتبطان بزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتؤدي إلى انخفاض نوايا ترك العمل لديهم.

وهناك بعض الأدلة النظرية والتطبيقية على وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من الثقافة التنظيمية الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على سلوكيات ونواتج العمل الايجابية مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

(Dinc & Aydemir, 2014; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014; Ruiz-)
(Palomino et al., 2013).

فأشارت نتائج دراسة (Shin,2012) التي أجريت على المستوى التنظيمي بمنظمات من قطاعات صناعية وخدمية ومالية مختلفة بكوريا الجنوبية، ومن خلال التقدير الذاتي للمديرين التنفيذيين CEOs، إلى وجود تأثير معنوي مباشر للمُناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية الجماعي الموجه للأفراد وللمنظمة، ويكون التأثير أفضل عند وجود قوة للمُناخ بالتوافق الجماعي.

وأجريت دراسة (Riivari et al., 2012) بهدف اختبار العلاقة بين الثقافة الأخلاقية للمنظمات والابتكار التنظيمي في منظمات القطاع العام في فنلندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي للثقافة الأخلاقية والابتكار السلوكي والاستراتيجي والعملية، وكان توافق الإدارة العليا مع التوقعات الأخلاقية هو أهم أبعاد الثقافة الأخلاقية تأثيراً على الابتكار التنظيمي.

كما يتضح من خلال الدليل في مجال التعليم العالي، أن هناك تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي على سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير وسيط تفسيري غير مباشر للمناخ الأخلاقي على العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالجامعات الخاصة بالبوسنة والهراسك (Dinc & Aydemir, 2014).

وفي مجال آخر، هدفت دراسة (Ruiz-Palomino&Martínez-) (Cañas,2014) إلى اختبار علاقة الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد بكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة والنية الأخلاقية للموظفين بمؤسسات الصناعة المالية في أسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الثقافة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية والنوايا الأخلاقية، مع وجود فروق في ارتباط كل بُعد بمتغيرات الدراسة.

واستهدفت دراسة (Ouakouak&Ouedraogo,2017) التحقق من العوامل التي تعزز الابداع والابتكار التنظيمي في المنظمات الكندية، ومن أبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن كل من الثقافة والثقة الشخصية يتوسطان تأثير أخلاقيات الأعمال وابداع الموظفين في العمل والابتكار التنظيمي في المنظمات الكندية.

ومن الدراسات ذات الصلة القائمة على نموذج CEV، دراسة (Pavić et al., 2018) التي اختبرت العلاقة بين الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد والتحفيز في العمل لدى الموظفين في منظمات القطاع العام والخاص في كرواتيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن الوضوح المدرك هو الأعلى تقيماً، بينما امكانية الدعم هي الأقل تقيماً في المنظمات موضوع البحث. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة الأخلاقية ككل مؤشر جيد للتحفيز في العمل، وكان توافق الإدارة هو المؤشر الأعلى تأثيراً على التحفيز، في حين اتضح وجود علاقة سلبية بين الجزاء المدرك والتحفيز.

وركزت دراسة (Riivari&Lämsä,2019) على استكشاف كيفية دعم الثقافة الاخلاقية للابتكار التنظيمي في منظمات متخصصة بفنلندا عن طريق المقابلات وتحليل المحتوى النوعي. وأوضحت نتائج الدراسة أن الفضائل الأخلاقية للمنظمات (الثقافة الأخلاقية) المتمثلة في الجدوى المدركة وامكانية المناقشة وامكانية الدعم وتوافق الإدارة هي التي تدعم الابتكار التنظيمي.

وبناءً على النظرية الاجتماعية المعرفية ونموذج الفضائل الأخلاقية للشركات، استهدفت دراسة (Hiekkataipale&Lämsä,2019) تقصي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى وآثارها على القضايا الأخلاقية في المنظمات مثل/ الصراع الأخلاقي والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، والتحفيز لمعالجة المشاكل الأخلاقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من الفضائل الأخلاقية الكافية للممارسة الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى لمعالجة القضايا الأخلاقية في العمل، وتتمثل في الوضوح المدرك والجدوى وتوافق المشرفين والإدارة والدعم والمناقشة والشفافية والجزاء المدرك.

وأجريت دراسة (Mnisri&Wasieleski,2020) بهدف تقديم وسائل دعم العلاقة بين الإبداع والأخلاقيات على المستوى التنظيمي. وذلك من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يوضح كيف يمكن الجمع بين الإبداع التنظيمي والأخلاقيات. حيث بدأت بدراسة كيفية تأثير سمات مناخ العمل الأخلاقي على الإبداع في المنظمات. وقدمت نتائج الدراسة صياغة جديدة للإبداع التنظيمي تتضمن بُعداً

أخلاقياً واضحاً وهو "الإبداع التنظيمي الأخلاقي". ويعالج هذا المفهوم العناصر المهيمنة لمناخ العمل الأخلاقي والتصور الأخلاقي كمكونات أساسية للإبداع الأخلاقي والتنظيمي. ويعتبر التحقيق في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والتصور الأخلاقي مفيداً لفهم كيفية معالجة متطلبات الإبداع والأخلاقيات وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.

وفي مجال الاتصالات ذات الصلة بالبحث الحالي، استهدفت دراسة (Saleem et al., 2020) استكشاف تأثير نمط القيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين في شركات الاتصالات الباكستانية في ظل وجود سلوك الصوت كوسيط في هذه العلاقة. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين، كما أثبتت النتائج التأثير الإيجابي لسلوك الصوت على إبداع الموظفين بشركات الاتصالات موضوع البحث.

وفي دراسة مرجعية تحليلية حديثة (Winchester&Medeiros,2021) لتقديم إجماع تجريبي على العلاقة بين الأخلاقيات والابداع، تم دراسة التأثيرات الاتجاهية للأخلاقيات على الإبداع من خلال استخدام تقنيات التحليل التجميعي -meta analysis. من خلال سلسلة من الانحدارات التجميعية، والانحدار الوسيط التجميعي، وتحليلات المجموعات الفرعية الفردية للعلاقة بين الأخلاقيات والإبداع. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي للأخلاقيات بالابداع في المنظمات. كما تم بحث كيفية ارتباط كل مجال من مجالات الأخلاق (صنع القرارات الأخلاقية، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية، والفكر الأخلاقي) بالإبداع، وظل تأثير الأخلاقيات على الإبداع إيجابياً. بالإضافة إلى ذلك، اتضح أن هناك خمسة عوامل تتوسط تأثيراً العلاقة الإيجابية بين الأخلاقيات والإبداع هي مجالات الأخلاقيات والإبداع والقياس، وثقافة العينة، وخصائص الدراسة، وخصائص العينة.

٢ / ٤ دراسات تناولت العلاقة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وابداع الموظفين

من المتصور أن تعكس الكفاءة الذاتية الإبداعية على وجه التحديد حساسية الفرد التي تشير إلى احتمالية أداء سلوكيات إبداعية وابتكارية. ووفقاً لذلك، قد تدفع الكفاءة الذاتية الإبداعية المرتفعة الموظفين مثلاً إلى إدراك الجوانب المختلفة في بيئة عملهم باعتبارها عرضة للتغيير الابتكاري الذاتي وفرصة لتفعيل أدوارهم المدركة كعاملين فعالين ومبدعين ومبتكرين (مرجع.... السابق).

وعلى النقيض من ذلك، تدفع الكفاءة الذاتية الإبداعية المنخفضة الموظفين لعدم إدراك فرص الابتكار، أو الاستجابة بشكل غير مبالي لها، وتطوير توقعات عن النتائج السلبية لديهم، وتجنبها في النهاية، مما يؤدي إلى ضعف تنفيذ الفكرة أو ضعف الابتكار (Orth & Volmer, 2017).

وتعد الدراسة البارزة (Liu et al., 2016) من أهم الدراسات التحليلية meta-analysis التي تناولت العلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الإبداعية وابداع الموظفين. حيث بنيت على ثلاثة نظريات بارزة هي النظرية التكوينية للابداع والنظرية الاجتماعية المعرفية ونظرية التحفيز الاجتماعي، لاختبار الآليات التحفيزية للابداع (التحفيز الذاتي، والتحفيز الاجتماعي، والكفاءة الذاتية الإبداعية). وكشفت نتائج الدراسة عن أن التحفيز الذاتي والكفاءة الذاتية الإبداعية والتحفيز الاجتماعي لهم قوة تفسيرية مميزة في التنبؤ بالابداع في العمل. كما أوضحت أن تلك القوى التحفيزية الثلاثة تلعب أدواراً وسيطة مختلفة بين العوامل السياقية والشخصية والابداع.

واعتماداً على نظريات التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي، أجريت دراسة (Zahra et al., 2017) بهدف تقصي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري في العمل من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حكومية في باكستان. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية الإبداعية على السلوك الابتكاري في العمل، كما أوضحت أن الكفاءة الإبداعية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري.

وهدف ت دراسة (Turgut&Sökmen,2018) إلى التحقق من تأثير الأخلاقيات التنظيمية المدركة والكفاءة الذاتية على السلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين في الصناعة اللوجستية والمواني التركية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ايجابية بين كل من الأخلاقيات التنظيمية والكفاءة الذاتية والسلوك الابتكاري في العمل، كما أكدت على وجود تأثيرات ايجابية ذات دلالة احصائية لكل من الكفاءة الذاتية وأخلاقيات الأعمال على السلوك الابتكاري في العمل.

ومن أحدث التحليلات التجميعية meta-analysis دراسة (Haase et al., 2018) التي حققت في العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية ومقاييس الابداع من خلال التقييم الذاتي في الأدبيات السابقة. وكشفت النتائج عن أن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والابداع بشكل عام علاقة متوسطة الحجم، وكشف تحليل المجموعات الفرعية عن أن الابداع المقيّم ذاتياً يرتبط بدرجة أعلى بالكفاءة الذاتية. كما اتضح أن الابداع الشخصي الأقوى ارتباطاً بالكفاءة الذاتية الابداعية مقارنةً بابداع المنتج وابداع العملية.

وركزت دراسة (Adil & Ab Hamid, 2019) على صياغة إطار مفاهيمي يشمل العلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والأداء الابداعي، بالإضافة إلى تناول الدور الوسيط للتحفيز الذاتي في العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والأداء الابداعي للموظفين. واستنتجت الدراسة الاهتمام البحثي بالعلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والأداء الابداعي رغم الاختلاف في قوة الارتباط بينهما في الأدبيات خلال العقد الأخير.

٢ / ٥ دراسات تناولت الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية

وفيما له صلة بالدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في علاقات الثقافة الأخلاقية أو ابداع الموظفين، أجريت دراسة (Ahlin et al., 2014) القائمة على النظرية الاجتماعية المعرفية ونظرية الابتكار لتطوير نموذج مفاهيمي يجمع بين الابداع الريادي والكفاءة الذاتية الريادية ونواتج الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سياقين اقتصاديين مختلفين هما الولايات المتحدة وسلوفينيا. ودعمت

النتائج التطبيقية جزئياً التأثير الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الريادية في العلاقة بين الابداع الريادي والابتكار.

واعتماداً على نظرية القيادة التحويلية اختبرت دراسة (Jaiswal&Dhar,2015) دورها في التنبؤ بابداع الموظفين، والتحقق من الدور الوسيط التفسيري لمناخ الابتكار والدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة القيادة التحويلية وابداع الموظفين بالفنادق الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز مناخ الابتكار الذي يؤثر بدوره ايجابياً على ابداع الموظفين، كما أثبتت النتائج الدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين مناخ الابتكار وابداع الموظفين في الفنادق موضوع البحث.

وكان من أهداف دراسة (Mehmood,2016) تقييم الدور الوسيط التفسيري للثقة في القيادة، والدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات القطاع الخاص بباكستان. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر ايجابياً على ابداع الموظفين والثقة، كما أكدت النتائج أن للكفاءة الذاتية الابداعية لها تأثير وسيط مُعدّل على العلاقة بين الثقة في القيادة الأخلاقية وابداع الموظفين.

كما ركزت دراسة (Jaiswal&Dhar,2016) على اختبار الدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية للتنبؤ بابداع الموظفين بالفنادق الهندية من خلال القيادة التحويلية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الابداعية لها دور وسيط مُعدّل في العلاقة بين القيادة التحويلية وابداع الموظفين، وكشفت النتائج عن أن الموظفين الذين يعملون تحت قادة تحوليين أكثر عرضة للجوء إلى السلوك الإبداعي عند إدراكهم كفاءة ذاتية إبداعية عالية.

واستكشفت دراسة (Khattak et al., 2017) العلاقة بين أنماط القيادة وابداع الموظفين من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية والدور الوسيط للمناخ التنظيمي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية الباكستانية. ومن أهم ما توصلت

إليه نتائج الدراسة تأكيد الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية وابداع الموظفين.

وحاولت دراسة (Adil et al., 2018) تحليل ما إذا كان للكفاءة الذاتية الإبداعية دور وسيط تفسيري *mediates* أم مُعدّل *moderates* في العلاقة الإيجابية بين توقعات ابداع القائد وابداع الموظفين في وكالات الاعلان الباكستانية. وأوضحت نتائج الدراسة أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط تفسيرياً وليس تأثيرياً العلاقة بين توقعات ابداع القيادة وابداع الموظفين.

وفي سياق العمل الجماعي تقصت دراسة (Ghosh et al., 2019) تأثير علاقة تبادل الفريق والعضو (TMX) على السلوك الابتكاري لأعضاء الفريق، مع التحقق من الدور الوسيط المتداخل للتمكين النفسي والدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في هذه العلاقة لدى الطلاب في تخصصات الهندسة والإدارة في الهند. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط المسار المتداخل للتمكين النفسي في العلاقة بين تبادل الفريق والعضو إلى السلوك الابتكاري في العمل، أي أن التأثير الوسيط المتداخل للتمكين النفسي يكون أقوى عندما تكون الكفاءة الذاتية الإبداعية أعلى لدى عضو الفريق.

ولعل ما هدفت إليه دراسة (Cai et al., 2019) من أبرز ما يُبين الدور الوسيط للكفاءة الذاتية وكفاءة الفريق الإبداعية عبر المستويات الإدارية على العلاقة بين القيادة الريادية وابداع الموظفين في الشركات الصينية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية ايجابية للقيادة الريادية بابداع الموظفين وفرق العمل، كما أثبتت النتائج ودعمت الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية والكفاءة الإبداعية للفريق في علاقات البحث.

وأجريت دراسة (Sudiyani et al., 2020) بهدف استكشاف الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الإبداعية في تأثير القيادة الريادية على تحسين السلوك الابتكاري في العمل لدى الموظفين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا. ومن أهم نتائج الدراسة تدعيم وجود تأثير مباشر ايجابي ذات دلالة

احصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على السلوك الابتكاري في العمل. فضلاً عن تدعيم الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري في العمل بالشركات الاندونيسية الصغيرة والمتوسطة. وأجريت دراسة (Jan et al., 2021) بهدف اكتشاف تأثير القيادة الخادمة على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية للموظفين في الفنادق الأربع وخمس نجوم في باكستان، والوقوف على التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة على العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري. وخلصت نتائج الدراسة إلى تدعيم الدور الوسيط التفسيري للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري، وأن العلاقة بين الكفاءة الذاتية الابداعية والسلوك الابتكاري تكون أقوى في حالة زيادة مستوى مشاركة المعرفة.

وفي سياق مشروعات القطاع العام، حاولت دراسة (Malik,2021) اختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين قيادة التمكين وابداع الموظفين من منظور كل من القيادة والمرؤوسين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تأكيد الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين قيادة التمكين وابداع الموظفين في مشروعات القطاع العام الباكستانية.

وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، حاولت دراسة (Javed et al., 2021) استكشاف العلاقة بين القيادة المستدامة وابتكار الموظفين بشركات التكنولوجيا الباكستانية، من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة دعم الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة بين القيادة المستدامة وابتكار الموظفين، فضلاً عن اثبات التأثير المباشر للقيادة المستدامة على ابتكار الموظفين.

٢ / ٦ تحليل الدراسات السابقة: -

في ضوء المراجعة الانتقادية للدراسات النظرية والتطبيقية السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

(١) ما زالت الثقافة الأخلاقية مفهوماً ناشئاً علمياً وعملياً ولا يوجد توافق بين الباحثين حول هيكلها متعدد الأبعاد (Jondle et al., 2014; Kaptein, 2008; Ruiz-Palomino et al., 2013; Pavić et al., 2018; Toro-Arias et al., 2022) في قطاع الخدمات بالدول النامية مثل مصر، وبخاصةً في سياق قطاع الاتصالات المصرية، بدلاً من الصياغة الشائعة أحادية البعد (Key, 1999; Trevino et al., 1998) والتطبيق المقتمر على ثقافات متقدمة مثل: الولايات المتحدة ودول أوروبا.

(٢) هناك اتجاه حديث في الأدبيات وتبني واسع للمقياس المختصر للثقافة الأخلاقية المبنية على النموذج الأسباني المختصر للفضائل الأخلاقية للشركات CEV-S ذات (٣٢) بنداً موزعة على الأبعاد الثمانية (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، والدعم، والمناقشة، وتوافق المشرفين، والإدارة) للثقافة الأخلاقية (Cabana & Kaptein, 2021; Di Miceli da Silveira, 2021; Huhtala et al., 2018; Toro-Arias et al., 2022) وهذا ما سيركز عليه البحث الحالي أيضاً.

(٣) هناك المزيد من الجهود البحثية تناولت علاقة الثقافة الأخلاقية بمجموعة كبيرة من النواتج الاتجاهية والسلوكية المرتبطة بالموظفين مثل: الحد من السلوك غير الأخلاقي (Kaptein, 2011) والانخراط في العمل (Huhtala et al., 2011) والرضا الوظيفي (Koo Moon & Kwon Choi, 2014) والتحفيز (Pavić et al., 2018) وسلوك المواطنة التنظيمية (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014)؛ وبالرغم من ذلك ما زال الاهتمام محدوداً بعلاقتها بالنواتج الابداعية والابتكارية لعمل الموظفين (Riivari & Lamsa, 2011; Valentine et al., 2012; Riivari et al., 2014).

٤) ما زالت العلاقة بين أخلاقيات الأعمال Business Ethics والابداع في العمل تحت التطوير ولا تحظى بالاهتمام الكافي في البحوث الإدارية (Mnisri, K., & Wasieleski, 2020; Yamak & Eyupoglu, 2021;) (Riivari & Lämsä, 2019)؛ فضلاً عن عدم اكتشاف تأثير الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد على ابداع الموظفين، حيث يُتوقع أن يكون لكل بُعد تأثير مختلف على النواتج السلوكية للموظفين، وبخاصةً ابداع الموظفين في شركات الاتصالات.

٥) هناك دراسات تحليلية تجميعية meta-analytic للعلاقة المباشرة بين الكفاءة الذاتية الابداعية وابداع الموظفين (Liu et al., 2018; Haase et al., 2016)، بينما ما زال البحث في ما إذا كانت تلعب أدواراً وسيطة مُعدّلة Moderators أو وسيطة متداخلة Mediators في علاقات الثقافة الأخلاقية والابداع موضع جدل في الأدبيات (Adil et al., 2018; Cai et al., 2016; Mehmood, 2016; Jaiswal & Dhar, 2019). مما يوفر فرصة أمام البحث الحالي في تقديم مساهمة علمية تطبيقية في هذه القضايا.

٦) يقدم البحث الحالي مساهمة جوهرية في أدبيات الإدارة من خلال الجمع بين التأثير السياقي (الثقافة الأخلاقية) والشخصي الاتجاهي (الكفاءة الذاتية الابداعية) والتفاعل بينهما (الدور الوسيط الوسيط) على نواتج عمل الموظفين (الإبداع) في شركات الاتصالات المصرية.

٢/ مشكلة البحث: -

حظي الإبداع حديثاً على الاعتراف المهني بأنه أهم أولويات قادة منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين. حيث أجرت شركة IBM دراسة نوعية لتحديد أهم الصفات القيادية للنجاح في الأعمال، واشتملت العينة على مقابلات مع ١٥٠٠ مدير تنفيذي (CEO) من ٣٣ صناعة في ٦٠ دولة، وذكر القادة (٩) من أهم مواصفات وسمات النجاح في قيادة منظمات الأعمال، ولقد أوضحت الدراسة

أن الإبداع على رأس تلك الصفات ومتطلبات النجاح باعتباره الجودة القيادية المطلوبة في السنوات القادمة (Adil & Ab Hamid, 2019).

ومن الناحية الأكاديمية، يشير البحث النظري والتطبيقي إلى إمكانية وجود ظروف وعوامل تسهل الإبداع في المنظمات. يتمثل أحد أهم هذه الظروف في الالتزام بالمعايير والمبادئ الأخلاقية والقواعد واللوائح الخاصة بالسياق الاجتماعي، وهي الدعائم الرئيسة للأخلاقيات في منظمات الأعمال. وبالرغم من ذلك، ما زالت النتائج الخاصة بالعلاقة بين الأخلاقيات والابداع مختلطة ما بين ايجابية وسلبية ومحيدة (Winchester & Medeiros, 2021).

غير أنه بالرغم من الاهتمام النظري المتزايد بدراسة محددات ونواتج الثقافة الأخلاقية، إلا أن تناولها كمفهوم متعدد الأبعاد في علاقاتها ما زال محل جدل بين الباحثين (Cabana & Kaptein, 2021; Huhtala et al., 2018; Lapointe et al., 2020)؛ فضلاً عن أن الاختبار التطبيقي لكيفية تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات الموظفين الابداعية والابتكارية ما زال يعاني من قلة الاهتمام (Mnisri & Wasieleski, 2020; Riivari et al., 2019).

ومع وجود اهتمام من جانب الباحثين بعلاقة الثقافة الأخلاقية ببعض نواتج واتجاهات الموظفين مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Sharma et al., 2011; Valentine et al., 2009)؛ وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي في دول متقدمة مثل كوريا الجنوبية والولايات المتحدة (Bouckennooghe et al., 2015; Mo & Shi, 2015). فضلاً عن اهتمام البعض الآخر بالعلاقات التأثيرية المباشرة للمُناخ الأخلاقي- على حساب الثقافة - بالنواتج المرتبطة بعمل الموظفين (Dinc & Aydemir, 2015; Mnisri & Wasieleski, 2020).

وبناءً على ما سبق، يتضح من خلال مراجعة الأدلة النظرية والتطبيقية وجود فجوة بحثية متمثلة في الاهتمام المحدود من جانب الباحثين بتناول الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد وتأثيرها على ابداع الموظفين، بالإضافة إلى أن الدور الوسيط

الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في علاقة الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين غير مكتشف عملياً، وبخاصةً في قطاع الاتصالات المصرية.

ويخلص من ذلك إلى صياغة تساؤلات البحث التالية:

(١) هل هناك تأثير للثقافة الأخلاقية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية؟

(٢) ما مدى تأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية؟

(٣) هل هناك تأثير وسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية؟

٣ / أهداف البحث: -

في ضوء صياغة مشكلة البحث وتحديد تساؤلاته، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار تأثير الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وفحص الدور الوسيط التآثيري للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات موضوع البحث.

ويُمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

(١) اختبار تأثير الثقافة الاخلاقية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.

(٢) قياس تأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.

(٣) فحص التآثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.

٤) التوصل إلى النتائج والتوصيات ووضع خطة عمل مقترحة لتنفيذها التي من شأنها تحسين ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية من خلال الاهتمام بالثقافة الأخلاقية والكفاءة الذاتية الإبداعية.

٤/ فروض البحث

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه والإطار المقترح يُمكن صياغة فروض البحث كالتالي:

- **الفرض الرئيس الأول:** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوضوح المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجدوى المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للشفافية المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجزاء المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٥-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية الدعم المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٦-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية المناقشة المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٧-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع المشرفين على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

- الفرض الفرعي (١-٨): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع الإدارة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية" وينبثق من هذا الفرض أيضاً الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الوضوح المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجدوى المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٣): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الشفافية المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٤): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجزاء المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٥): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين امكانية الدعم وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٦): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين امكانية المناقشة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

- الفرض الفرعي (٣-٧): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق المشرفين وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٨): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق الإدارة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

٥/ أهمية البحث:-

١/٥ الأهمية العلمية:

- (١) يرشد البحث الحالي الباحثين إلى دراسة الهيكل متعدد الأبعاد للثقافة التنظيمية الأخلاقية ذات القياس المختصر (٣٢ بنداً)، فمن جانب يُسهل عليهم دراستها في الأطر البحثية كل حسب موضوعه وأهدافه، ومن جانب آخر تقادي القلق حول استجابة المستقصى منهم لعبارات القياس الطويلة التي قد لا تؤتي ثمارها، فضلاً عن إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول مفهوم وقياس الثقافة الأخلاقية باختلاف الثقافات والاقتصاديات النامية والمتقدمة.
- (٢) معالجة الفجوة في الأدبيات في تناول العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والنواتج الإبداعية والابتكارية في العمل، والتي لم تحظ بعد على الاهتمام التطبيقي الكافي، وبخاصة في سياق الخدمات عموماً، ومجال الاتصالات خصوصاً.
- (٣) يساعد البحث الحالي في إثراء دراسات التحليل التجميعي Meta-analysis التي تحقق في طبيعة الدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقات بين محددات ونواتج مكونات السياق الأخلاقي (المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية) أو الأداء الإبداعي.
- (٤) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة الحديثة التي نادى بضرورة دراسة التفاعل بين العوامل السياقية (كالثقافة الأخلاقية) والشخصية (الكفاءة الذاتية الإبداعية) ضمن أطر عمل تطبيقية من أجل التنبؤ بنواتج عمل الموظفين الإبداعية والابتكارية.

٥) يقدم البحث الحالي مساهمة أيضاً في أدبيات أخلاقيات الأعمال بصفة عامة من خلال تناول نواتج الثقافة الأخلاقية القائمة على نموذج الفضائل الأخلاقية للشركات CEV التي تتجاوز مجرد الرضا والالتزام وسلوك المواطننة والموضوعات البحثية التقليدية الأخرى إلى تحسين الأداء الابداعي للموظفين في العمل بمجال الخدمات.

٢/٥ الأهمية العملية

١) تكمن أهمية البحث الحالي في مساعدة شركات الاتصالات المصرية التي تعمل في بيئة أعمال مضطربة محلياً وعالمياً على فهم وإدراك مردود الاهتمام بأخلاقيات الأعمال من خلال التعرف على نموذج أعمال جديد مبني على الفضائل الأخلاقية يُمكن من خلاله تحقيق النواتج الايجابية في العمل، بدلاً من التركيز المادي البحث الشائع في منظمات الأعمال المعاصرة.

٢) توجيه قادة شركات الاتصالات المصرية نحو تعزيز مناخ عمل أخلاقي يضمن حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحسين الأداء الابداعي لديهم وتحفيز كفاءتهم الذاتية لاكتشاف واستغلال امكاناتهم التي تعود بالمنفعة على منظماتهم، وذلك من خلال توضيح المعايير الأخلاقية والتمسك بالمبادئ والتوقعات الفضيلة ومناقشة المعضلات الأخلاقية في العمل.

٣) دعم عملية صنع القرارات لدى القادة المبنية على مكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاينة السلوكيات غير الأخلاقية، وذلك من خلال التكامل بين النظم الرسمية (كميثاق الشرف الأخلاقي والتدريب على الأخلاقيات) وغير الرسمية (كاللغة والقصص والطقوس) التي تضمن شفافية الجزاءات والانحرافات عن مقتضيات الواجب.

٤) إرشاد قادة شركات الاتصالات المصرية نحو رؤية الابداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية القيادة الأخلاقية التي تتوافق مع التوقعات والقضايا الأخلاقية في العمل والتي

لها مردود اقتصادي في الأجل الطويل، فضلاً عن ترسيخ التحفيز الذاتي للموظفين في العمل الذي يُجنى ثماره في الأجل القصير أيضاً.

(٥) إمداد الخبراء في قطاع الاتصالات المصرية بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية موجهة بالابداع في العمل، يستطيع في ظلها الموظف من أن يتغلب على العقبات في أداء المهام الوظيفية من خلال التجربة والخطأ والاستعداد للتعلم، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الابداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد.

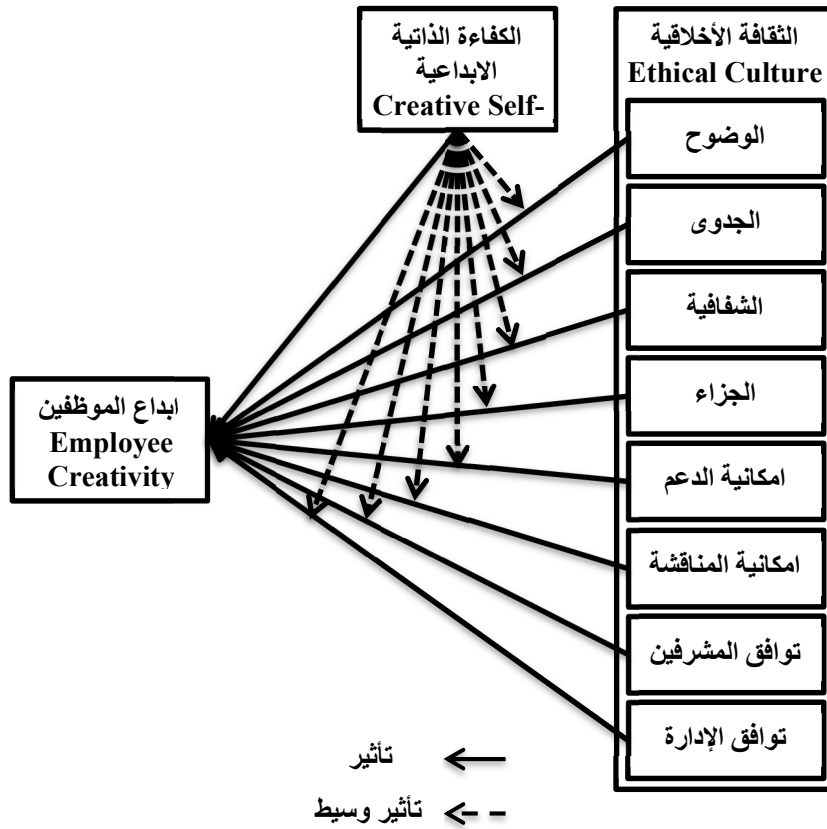
٦/ منهجية البحث: -

1/6 نموذج متغيرات البحث: -

يمكن من خلال على ما تقدم، تحديد نموذج متغيرات للبحث الحالي والذي يشتمل على المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وإمكانية الدعم، وإمكانية المناقشة، وتوافق المشرفين، وتوافق الإدارة)، والمتغير التابع المتمثل في ابداع الموظفين، والمتغير الوسيط التاثيري Moderator متمثلاً في الكفاءة الذاتية الابداعية الذي يتوقع أن يكون له تأثير ايجابي على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بحيث أن الكفاءة الذاتية الابداعية لدى الموظفين قد تؤثر على قوة العلاقة بين إدراكهم للثقافة الأخلاقية والابداع في العمل.

حيث يرى الباحثان أن تنمية وتعزيز بيئة عمل أخلاقية تشمل القيم والمعتقدات الجماعية المشتركة (الثقافة الأخلاقية) التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتمنع السلوكيات والتوجهات غير الأخلاقية لأعضاء المنظمة، وذلك من خلال توضيح المعايير الأخلاقية وشفافيتها ونماذج الدور المثالية الأخلاقية الجيدة ونزاهة المشرفين والإدارة العليا، وتوافر الموارد الكافية والظروف العملية التي تجعل الإجراءات الأخلاقية ممكنة، والثقة والدعم المشترك والالتزام بالقيم المشتركة في المنظمة، وإمكانية إثارة ومناقشة القضايا الأخلاقية في العمل، وتفعيل الجزاءات، قد

تكون لها آثار إيجابية على اتجاهات وسلوكيات الموظفين والأنشطة الإبداعية المرتبطة بالعمل. حيث يزداد تحفيزهم ويدعم ثقتهم الذاتية للانخراط في التفكير الإبداعي واقتراح أفكار وأساليب جديدة ومبدعة لأداء العمل، مما يؤدي تبعاً إلى تعزيز الإنتاجية والفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات المصرية. ويوضح الشكل (١) التالي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والوسيطه والتابعة:



شكل (١) نموذج البحث المقترح

٢/٦ مقاييس وأدوات البحث: -

في ضوء مراجعة الأدبيات، يمكن التعرف على متغيرات البحث ومفاهيمها المختلفة والأبعاد الفرعية التي تشتمل عليها، وعبارات القياس التي سبق إثبات صدقها وثباتها في دراسات ذات الصلة بموضوعات البحث الحالي (أنظر الجدول ١).

جدول (١) متغيرات البحث وأبعادها ومصادر وأدوات قياسها*

المعيار والأبعاد	التعريف	بنود القياس في الاستقصاء	المصدر	الأدوات
المعيار المستقل للثقافة الأخلاقية وتشمل ما يلي:	مجموعة فرعية منعددة الأبعاد من الثقافة التنظيمية التي تُعزز السلوك الأخلاقي المستدام أو تُحد من السلوك غير الأخلاقي. والتي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم في المواقف المتعلقة بالأخلاقيات، وتنتج من خلال تفاعل معقد بين النظم الرسمية وغير الرسمية التي تُرشده صانع القرار الأخلاقي.			استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
١) الوضوح	ويشير إلى مدى جعل المنظمة التوقعات والقيم والمعايير والمواد الأخلاقية محددة ومفهومة للموظفين.	(CUL1-CUL4)	DeBode et al., 2013 Huhtala et al., 2018	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
٢) الجدوى	وتعني درجة توفير المنظمة الموارد الكافية مثل الوقت والمالية والمعدات والمعلومات، لتمكين الموظفين من تنفيذ مسؤولياتهم بشكل مناسب.	(CUL5-CUL8)	Kaptein, 2008 Kaptein, 2009	
٣) الشفافية	وتقصد بها درجة ظهور الترسبات والأفعال الخافية وعوايها بوضوح في المنشأة. وهي تفتي تغذية عكسية لانتقاد السلوك.	(CUL9- CUL12)	Cabana & Kaptein, 2021 Thelen & Formanchuk, 2022	
٤) الجلاء	يشير إلى مدى اعتقاد الموظفين أن السلوك الأخلاقي سيستم مكافئه والاعتراف به، وأن السلوك غير الأخلاقي سيستيم معاقبه؛ ومدى تعلم المنظمة من السلوكيات غير الأخلاقية، والتصحيح الذاتي للتحولات.	(CUL13-CUL16)	Toro-Arias et al., 2022 Riivari & Lämsä, 2019 Treviño & Nelson, 2017	
٥) إمكانية الدعم	وتعريف بدرجة تقديم المنظمة الدعم لأعضائها للتوافق مع أخلاقيات المنظمة. بالإسبافية في الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل وتأييد القيم والمعايير والقواعد الخاصة بالمنظمة.	(CUL17-CUL20)		
٦) إمكانية المناقشة	وتعني درجة وجود فريس لمناقشة القضايا الأخلاقية والمعطشات الأخلاقية والمخالفات المرغومة والتي يتعين مناقشتها داخل المنظمة.	(CUL21-CUL24)		
٧) توافق المشرفين	ويشير إلى الدرجة التي يكون فيها المشرفون قوياً ونمذجاً مثالية من حيث السلوك الأخلاقي وتوافقهم مع التوقعات الأخلاقية.	(CUL25-CUL28)		
٨) توافق الإدارة	وهي درجة تطبيق معايير وسلوك مجلس الإدارة والإدارة العليا، ودرجة كونهم قوياً مثالية فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي وتوافقهم مع التوقعات الأخلاقية.	(CUL29-CUL32)		
المعيار الوسيط للقيادة الأخلاقية الإبداعية	ويشير إلى درجة إيمان الفرد بقرنته على تحقيق نتائج إبداعية. وهو متغير تحفيزي يتعلق بمعتقد الأفراد الذي يؤثر عليهم في كيفية إنجاز المهام وتحسين الأداء الإبداعي لديهم.	(EFF1-EFF3)	Haase et al., 2018 Mehmood, 2016 Newman et al., 2018 Tierney & Farmer, 2002 Tierney & Farmer, 2011	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)
المعيار التابع إبداع الموظفين	ويُعرف بتطوير الأفراد لتجسار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تكميلات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية وتطوير منتجات أو عمليات جديدة.	(CRE1-CRE13)	Islam & Asad, 2021 Mehmood et al., 2020 Shalley et al., 2009 Zhou & George, 2001	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين غير موافق إطلاقاً (١) إلى موافق جداً (٥)

٣/٦ تصميم البحث: -

يناسب موضوع وهدف البحث الحالي تصميم البحث التحليلي الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث، ويقوم على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (أبعاد الثقافة الأخلاقية) والتابعة (إبداع الموظفين)

والوسيط (الكفاءة الذاتية الابداعية)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب الانحدار المتعدد والوسيط) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (Hair et al., 2010; Saunders et al., 2009).

٤/٦ مجتمع وعينة البحث:-

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية البالغ عددها (٤) شركات وهي: Etisalat، Orange، Vodafone، WE مرخص لها العمل داخل مصر، والتي تضم شبكة من الفروع يعمل بها أكثر من (١٠٠٠٠٠٠) موظفاً من أجل خدمة (١٠٣,٤٥) مليون مشترك للهاتف المحمول في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، ٢٠٢١؛ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة حصرية Quota Sample من مجتمع الموظفين بشركات الاتصالات الأربعة موزعة حسب الحصة السوقية من مشتركى الهاتف المحمول (راجع جدول ٢) كمؤشر منطقي لزيادة عدد الموظفين لخدمة هذا السوق. وذلك نظراً لعدم توافر احصائيات رسمية أو مؤشرات منشورة عن عدد الموظفين الدقيق والموثق في كل شركة من شركات الاتصالات الأربعة. ونظراً لزيادة عدد الموظفين المستهدفين بالبحث عن (١٠٠٠٠٠٠) موظفاً يعملون في فروع متعددة تنتمي لشركات الاتصالات المحلية والأجنبية الأربعة؛ فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (٣٨٤) مفردة وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪) لأحجام العينة المناسب لمجتمعات البحث (بدوي، ٢٠١٣؛ بسيوني، ٢٠٠٦). والجدول (٢) التالي يعرض توزيع حجم العينة المستهدفة على شركات الاتصالات المصرية وفقاً لنسبة الحصة

السوقية من المشتركين في الخدمة التي تستحوذ عليها والتي تتناسب منطقياً مع عدد الموظفين العاملين لخدمة هؤلاء المشتركين في شبكة فروع كل شركة.

جدول (٢) توزيع حجم العينة المستهدف على شركات الاتصالات وفقاً للحصة السوقية*

الشركات	عدد المشتركين (بالمليون)	الحصة السوقية (%)	حجم العينة المناسب
Vodafone	٤١,١	%٤٠	١٥٤
Orange	٢٧,٥	%٢٦,٥	١٠٢
Etisalat	٢٦,٤	%٢٥,٥	٩٨
WE	٨,٥	%٨	٣٠
إجمالي	١٠٣,٥	%١٠٠	٣٨٤

* من إعداد الباحثان بالاستعانة بالبيانات من واقع أحدث التقارير السنوية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢١)، وبيانات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢١)

٥/٦ حدود البحث:-

(١) تم الاقتصار على شركات الهاتف المحمول الأربعة (Orange، Vodafone)، (Etisalat، WE) في قطاع خدمات الاتصالات، واستبعاد الأنواع الأخرى من شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مثل: شركات خدمات التليفون الأرضي ونقل البيانات والانترنت وخدمات الأقمار الصناعية.

(٢) نظراً لعدم توافر إطار رسمي دقيق وموثق لعدد الموظفين في كل شركة، فقد تم الاستدلال بنسبة الحصة السوقية لكل شركة كتقريب لعدد الموظفين العاملين لخدمة الحصة السوقية من مشتركى الهاتف المحمول المحددة في الاحصاءات

الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢١؛ الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، ٢٠٢١).

(٣) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على موظفي المراكز الرئيسية وفروع شركات الاتصالات الأربعة الواقعة بالقاهرة فقط، حتى يتسنى للباحثان استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.

٧/ الدراسة الميدانية: -

٧/١ جمع البيانات ومعدل الاستجابة: -

اعتمد الباحثان في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي اشتملت على مقاييس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي شركات الاتصالات المصرية بالقاهرة. ولقد تم الاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الثقافة الأخلاقية وإبداع الموظفين والكفاءة الذاتية الإبداعية، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٨٤) مفردة من موظفي شركات الاتصالات الأربعة وفروعها بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣٢٣) قائمة منها (١٢٣) قائمة مرتجعة من موظفي فودافون بالقاهرة، و(٩١) من موظفي أورنج، و(٧٩) من اتصالات-مصر، و(٣٠) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على شركة We.

ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٤٥ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح

وأخطاء عدم إجابة على الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٧٨) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٧٢٪)، وذلك كما يُبينه الجدول (٣) التالي:

جدول (٣) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

الشركات	حجم العينة المناسب	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
Vodafone	١٥٤	١٢٣	١٧	١٠٦
Orange	١٠٢	٩١	١٣	٧٨
Etisalat	٩٨	٧٩	١١	٦٨
WE	٣٠	٣٠	٤	٢٦
الإجمالي	٣٨٤	٣٢٣	٤٥	٢٧٨
معدل الاستجابة				٧٢٪

٧/٢ اختبار صدق وثبات القياس

قام الباحثان باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة في الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن (إديس، ٢٠١٢؛ بسيوني، ٢٠٠٦). وبناءً عليه، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الإعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه

مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة، وتشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث تتمثل نقطة القبول له Cutoff-point (٠,٦) أو (٠,٧) في غالبية الدراسات (بدوي، ٢٠١٣؛ Hair et al., 2010).

والجدول (٤) التالي يوضح نتائج تحليل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول (٤) نتائج تحليل الصدق والثبات

معامل الصدق Validity	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات البحث (أبعادها)
.943	.890	٤	(الوضوح)
.938	.880	٤	(الجدوى)
.935	.875	٤	(الشفافية)
.926	.858	٤	(الجزاء)
.949	.902	٤	(مكانية الدعم)
.941	.886	٤	(مكانية المناقشة)
.926	.857	٤	(توافق المشرفين)
.933	.870	٤	(توافق الإدارة)
.968	.937	٣٢	الثقافة الأخلاقية ككل
.859	.738	٣	المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية الابداعية
.960	.922	١٣	المتغير التابع ابداع الموظفين

وبناءً على نتائج جدول (٤) السابق، يتضح أن جميع مؤشرات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات البحث تقع في الحدود المقبولة (أعلى من ٠,٧)، وتتراوح بين أقلها قيمة (٠,٧٣٨) لمتغير الكفاءة الذاتية الابداعية وأعلىها قيمة (٠,٩٣٧) بالنسبة لمتغير الثقافة الاخلاقية ككل، وبقيم صدق الاتساق الداخلي (٠,٨٥٩) و(٠,٩٦٨) لكل منهما على التوالي. وفي حين بلغ معامل الثبات للمتغير التابع ابداع الموظفين (٠,٩٢٢) ومعامل الصدق له (٠,٩٦٠). ولقد كان بُعد امكانية الدعم أعلى أبعاد الثقافة الأخلاقية ثباتاً بمعامل (٠,٩٠٢) وبلغ معامل الصدق له (٠,٩٤٩)، بينما

كان أقلها ثباتاً (٠,٨٥٧) وصدقاً (٠,٩٢٦) بُعد توافق المشرفين؛ مما يشير إلى مزيد من الدقة والصدق والثبات في قياس متغيرات البحث، وتقدم دليلاً تطبيقياً على جاهزية المقياس والامكانية العالية للاعتماد عليه في اختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والوسيطه والتابعة.

٧/٣ التحليل الوصفي لعينة البحث:-

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم الموظفين بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث (Vodafone، Orange، Etisalat، WE) في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (٥) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة:

جدول (٥) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٧٨)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
52.2%	145	ذكور	النوع
47.8	133	إناث	
38.1	106	٣٠-٤٠ عام	العمر
42.1	117	٤١-٥٠	
19.8	55	أكبر من ٥٠	
70.1	195	شهادة جامعية	التعليم
29.9	83	دراسات عليا	
50	139	إدارة مباشرة	المستوى الوظيفي
14.8	44	إدارة وسطى	
34.2	95	إدارة عليا	
38.1	106	Vodafone	الشركات
28.1	78	Orange	
24.5	68	Etisalat	
9.4	26	WE	

يوضح الجدول (٥) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بشركات الاتصالات المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى الزيادة النسبية للذكور في الدراسة

إلى (٥٢٪) مقابل حوالي (٤٨٪) نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، ويلائم طبيعة وواقع شركات الاتصالات موضوع البحث. ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأكبر (٤٢٪) من الموظفين في شركات الاتصالات من كبار الشباب ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً، يليهم فئة الموظفين من صغار الشباب الذين تقع أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً حيث بلغت نسبتهم (٣٨٪) تقريباً من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية. بينما انخفضت نسبة المشاركين من الموظفين كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً إلى (٢٠٪) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء، مما يشير إلى أن أغلب هؤلاء الموظفين (٨٠٪) كانوا من الموظفين الشباب بين (٣٠-٥٠) عام. وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن أكثر من ثلثي الموظفين المشاركين في الدراسة (٧٠٪) من الحاملين لشهادات جامعية، في مقابل (٣٠٪) نسبة الموظفين ذوي المستوى الأعلى من التعليم الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) من بين موظفي شركات الاتصالات. وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له الموظفون من أفراد العينة، فيلاحظ أن نصف (٥٠٪) هؤلاء المشاركين في الدراسة الميدانية من موظفي الإدارة المباشرة، وبلغت نسبة المشاركين من موظفي الإدارة العليا (٣٤٪). ولكن انخفضت نسبة الموظفين الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة الوسطى (١٥٪) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة التطبيقية.

وفي ختام التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، يتضح أن نسب المشاركين من شركات الاتصالات تتوافق نسبياً مع النسب المشار إليها في توزيع حجم العينة، حيث يتضح ارتفاع نسبة المشاركين من شركة فودافون-مصر إلى (٣٨٪)، يليها نسبة الموظفين من شركة أورنج (٢٨٪)، ثم يليها نسبة موظفي شركة اتصالات-مصر (٢٤,٥٪) من إجمالي المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم تأتي آخراً نسبة المشاركين من شركة (WE) بواقع (٩٪) من الموظفين. وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بشركات

الاتصالات المصرية موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وامكانية الدعم، وامكانية المناقشة، وتوافق المشرفين، والإدارة)، والوسيط (الكفاءة الذاتية الابداعية) والتابعة المتمثلة في ابداع الموظفين، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية بالجدول (٦):

جدول (٦) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي (المرجح)	متغيرات البحث
.90986	3.9604	(الوضوح)
.81007	3.8408	(الجدوى)
.72161	3.9263	(الشفافية)
.77280	3.9523	(الجزاء)
.86117	3.9362	(امكانية الدعم)
.81176	3.9011	(امكانية المناقشة)
.83219	3.9487	(توافق المشرفين)
.75013	3.9694	(توافق الإدارة)
.55140	3.9294	الثقافة الأخلاقية ككل
.75777	4.0647	الكفاءة الذاتية الابداعية
.67543	4.0030	ابداع الموظفين

تشير نتائج الجدول (٦) إلى تقييم الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها، مما يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشملها. فلقد اتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث على زيادة أهمية كل من ابداع الموظفين والكفاءة الذاتية الابداعية لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية، فقد بلغ تقييمهما حسابياً (٤) بانحراف معياري للإجابات عن المتوسط بنحو (٠,٦٧) و(٠,٧٥) لكل منهما على التوالي، وأبرز ما يشكل ذلك ادراك الموظفين بأن لديهم

موهبة في تنمية أفكار جديدة، ويُمكنهم المشاركة بأفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء، ولا يخشون المجازفة وتحمل المخاطر في أداء عملهم.

وفيما يتعلق بأهمية أبعاد الثقافة الأخلاقية في شركات الاتصالات المصرية، يتضح أن أبرز ما يُشكّلها من وجهة نظر الموظفين كل من **الوضوح المدرك وتوافق الإدارة** بنفس المستوى حيث حصلوا على تقييم متوسط (٣,٩٦) بانحرافات معيارية (٠,٩٠) و(٠,٧٥) لكل منهما على التوالي، وبخاصة إدراكهم أن المنظمة توضح بما فيه الكفاية كيف يجب التعامل مع المعلومات السرية بمسؤولية، وأن مجلس الإدارة والإدارة (العليا) تقوم بالإبلاغ عن أهمية الأخلاق والنزاهة بشكل واضح ومقنع. كما يرون أن مجلس الإدارة والإدارة (العليا) لن تسمح مطلقاً بأي سلوك غير أخلاقي أو غير قانوني لتحقيق أهداف العمل.

ويأتي ذلك من حيث الأهمية كل من **بعد الجزاء المدرك وتوافق المشرفين** حيث حصلوا على متوسط حسابي (٣,٩٥) بانحرافات معيارية (٠,٧٧) و(٠,٨٣) لكل منهما على الترتيب. وبخاصة اعتقاد الموظفين بأن السلوك الأخلاقي يحظى بتقدير كبير في بيئة العمل، وأن المشرفين يتصفون بالأمانة والثقة، وأنهم يقولون ما يفعلون تماماً.

ثم يأتي **بعد امكانية الدعم والشفافية المدركة** في الترتيب التالي من حيث الأهمية، فلقد حصل كل منهما على تقييم متوسط (٣,٩٣) وبانحرافات معيارية (٠,٨٦) و(٠,٧٢) لهما على التوالي. حيث يُدرك الموظفون في شركات الاتصالات أن كل شخص في قلبه أفضل مصالح المنظمة في بيئة العمل المباشرة، وإذا فعل أحد الزملاء شيئاً غير مسموح به، فسيعلم المديرين ذلك لا محالة.

ويأتي كل من **بعدي امكانية المناقشة والجدوى المدركة** كآخر أبعاد الثقافة الأخلاقية تقيماً بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٣,٩٠) لبعدي المناقشة، بينما يأتي **بعد الجدوى المدركة** كأقل متغيرات الدراسة تقيماً على الإطلاق بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وبانحراف معياري للإجابات (٠,٨١) لكل منهما. وأبرز ما يُشكل ذلك، ادراك الموظفون بأن هناك فرصة كبيرة لمناقشة المعضلات الأخلاقية في

بيئة عملي، وأنهم غير مضطرين للتضحية بمبادئهم وقيمهم الشخصية من أجل أن النجاح في المنظمة.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين موظفي شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث.

٧/٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول التحليل الاستنتاجي للبحث مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث الرئيسية، والتطبيق العملي لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وهو ذلك التحليل الكمي الذي يقوم باختبار التأثيرات السببية بين متغيرات البحث المستقلة (الثقافة الأخلاقية) والوسيط (الكفاءة الذاتية الابداعية) والمتغير التابع المتمثل في ابداع الموظفين في العمل (؛ Hair et al., 2010).

كما يعرض هذا المحور أيضاً تحليل الإنحدار الوسيط Moderated regression analysis الذي يختبر العلاقات في نموذج تحليل العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018, Hayes & Rockwood, 2020) لاختبار التأثير الوسيط للوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية (يرمز لها W) على العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية (X) وابداع الموظفين في العمل (Y) من خلال واجهة برنامج SPSS (...مرجع البحث السابق...).

٧/٤/١ اختبار العلاقات الارتباطية

يشمل هذا الاختبار مصفوفة الارتباط البسيط Pearson Correlation Coefficients بين متغيرات البحث المستقلة والوسيط والوسيط والتابعة على النحو الموضح بالجدول (٧) التالي:

المتغيرات	الوضوح	الجدوى	الشفافية	الجزاء	امكانية الدعم	امكانية المناقشة	توافق المشرفين	توافق الإدارة	الكفاءة الذاتية الابداعية	ابداع الموظفين
الوضوح	1									
الجدوى	.463**	1								
الشفافية	.276**	.333**	1							
الجزاء	.389**	.544**	.376**	1						
امكانية الدعم	.534**	.521**	.475**	.476**	1					
امكانية المناقشة	.448**	.447**	.266**	.466**	.375**	1				
توافق المشرفين	.273**	.373**	.111	.227**	.361**	.472**	1			
توافق الإدارة	.225**	.472**	.189**	.408**	.488**	.505**	.225**	1		
الكفاءة الذاتية الابداعية	.516**	.605**	.277**	.726**	.541**	.427**	.108	.577**	1	
ابداع الموظفين	.577**	.741**	.351**	.666**	.577**	.176**	.136*	.623**	.870**	1

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

** دال عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (٧) السابق وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد الثقافة الأخلاقية والكفاءة الذاتية الابداعية وابداع الموظفين في العمل فيما عدا علاقتي توافق المشرفين وكل من الشفافية والكفاءة الذاتية الابداعية، وكانت العلاقة الأقوى والأعلى بين الكفاءة الذاتية الابداعية وابداع الموظفين بمعامل ارتباط (٠,٨٧٠)، وأن الجدوى المدركة أعلى وأقوى أبعاد الثقافة الأخلاقية ارتباطاً بابداع الموظفين عند مستوى ارتباط (٠,٧٤١). كما تشير النتائج إلى أن الجزء هو أهم وأعلى أبعاد الثقافة الأخلاقية ارتباطاً بالكفاءة الذاتية الابداعية لدى الموظفين حيث

بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٢٦). بينما أشارت النتائج إلى أن أقل معاملات الارتباط على الإطلاق (٠,١٠٨) يخص العلاقة بين التوافق المدرك مع المشرفين والكفاءة الذاتية الابداعية. وفي حين أوضحت النتائج أيضاً عدم وجود ارتباط معنوي بين توافق المشرفين والشفافية المدركة حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١١١) لدى موظفي شركات الاتصالات المصرية. ويلاحظ أن غالبية العلاقات الارتباطية الايجابية دالة عند مستويات معنوية (٠,٠١) وهو أقل من (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقات ايجابية قوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث باستثناء العلاقتين المشار إليهما.

٧/٤/٢ اختبار العلاقات التأثيرية المباشرة

وفيما يتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث، يُمكن عرضها في محوري اختبار الفرض الرئيس الأول وفروعه والفرض الرئيس الثاني أيضاً على النحو التالي:

- اختبار صحة الفرض الرئيس الأول وفروعه

ينص الفرض الرئيس الأول والفروض الفرعية المنبثقة منه على ما يلي:

"يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية المدركة على ابداع الموظفين

في شركات الاتصالات المصرية"

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوضوح المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجدي المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للشفافية المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجزاء المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

- الفرض الفرعي (٥-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية الدعم المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٦-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية المناقشة المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٧-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع المشرفين على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٨-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع الإدارة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- ولاختبار صحة هذه الفروض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الأبعاد الفرعية للثقافة الأخلاقية على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية. وفيما يلي الجدول (٨) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار المتعدد.

المتغيرات	الوضوح	الجدوى	الشفافية	الجزاء	امكانية الدعم	امكانية المناقشة	توافق المشرفين	توافق الإدارة	الكفاءة الذاتية الإبداعية	ابداع الموظفين
الوضوح	1									
الجدوى	.463**	1								
الشفافية	.276**	.333**	1							
الجزاء	.389**	.544**	.376**	1						
امكانية الدعم	.534**	.521**	.475**	.476**	1					
امكانية المناقشة	.448**	.447**	.266**	.466**	.375**	1				
توافق المشرفين	.273**	.373**	.111	.227**	.361**	.472**	1			
توافق الإدارة	.225**	.472**	.189**	.408**	.488**	.505**	.225**	1		
الكفاءة الذاتية الإبداعية	.516**	.605**	.277**	.726**	.541**	.427**	.108	.577**	1	
ابداع الموظفين	.577**	.741**	.351**	.666**	.577**	.176**	.136*	.623**	.870**	1

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة الأخلاقية على ابداع الموظفين

* المتغير التابع: ابداع الموظفين

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة اختبار "T" لمعاملات الانحدار (B) تُشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي لأبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والجزاء، وامكانية الدعم، وتوافق المشرفين، وتوافق الإدارة) على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وذلك عند مستويات دلالة احصائية Sig. جميعها أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية (١-١)، (٢-١)، (٤-١)، (٥-١)، (٧-١)، (٨-١)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً الذي يعني بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية- فيما عدا الشفافية وامكانية المناقشة- على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيس الأول لعدم معنوية أو عدم دلالة تأثير بُعدي الشفافية وامكانية المناقشة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، حيث بلغت مستويات معنوية اختبار "T" (٠,٧٣٥) و (٠,٢٠٠) لكل منهما على التوالي، وهما أكبر من (٠,٠٥) مما يشير إلى رفض الفرضين الفرعيين (١-٣) و (١-٦) القائلان بوجود تأثير ذات دلالة احصائية لكل من الشفافية وامكانية المناقشة على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لأبعاد الثقافة الأخلاقية بابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية قد بلغ (٠,٨٧٦) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي إيجابي بين كل أبعاد الثقافة الأخلاقية المدركة وابداع الموظفين في العمل بشركات الاتصالات العاملة في مصر؛ كما يُشير معامل التحديد R^2 إلى أن أبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وامكانية الدعم، وامكانية المناقشة، وتوافق المشرفين، وتوافق الإدارة) تفسر حوالي (٧٧٪) من الابداع في شركات الاتصالات المصرية في نموذج الانحدار من وجهة نظر الموظفين بها.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي:

معادلة (١)

$$\hat{Y} = .858 + .109 (X_1) + .380 (X_2) - .011 (X_3) + .255 (X_4) + .092 (X_5) - .040 (X_6) + .182 (X_7) + .201 (X_8) + e$$

حيث أن \hat{Y} : ابداع الموظفين (التابع)؛ (X_1) : قيمة الوضوح المدرك؛ (X_2) : قيمة الجدوى؛ (X_3) : قيمة الشفافية؛ (X_4) : قيمة الجزاء؛ (X_5) : قيمة امكانية الدعم؛ (X_6) : قيمة امكانية المناقشة؛ (X_7) : قيمة توافق المشرفين؛ (X_8) : قيمة توافق الإدارة؛ e : هي خطأ القياس.

هذا، وتشير نتائج معاملات الانحدار المعياريّة **Standardized Coefficients (Beta)** إلى أن الجدوى المدركة هي أعلى أبعاد الثقافة الاخلاقية تأثيراً على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥٦)، يليه الجزاء المدرك (٠,٢٩١)، ثم يليه في التأثير بُعدي توافق المشرفين والإدارة بمعامل تأثير معياري لكل منهما بلغ (٠,٢٢)، بينما يأتي الوضوح المدرك وامكانية الدعم في الترتيب الأخير من حيث التأثير المعنوي بمعاملات معيارية مقدرة بنحو (٠,١٤٧)، و (٠,١١٨) لكل منهما على الترتيب.

- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني

ينص الفرض الرئيس الثاني على ما يلي:

"يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية"

ولاختبار صحة هذا الفرض البحثي تم إجراء تحليل الانحدار البسيط. وفيما يلي الجدول (٩) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين التدوير الوظيفي وأبعاد الاحتراق الوظيفي:

معامل التحديد R^2	الارتباط الكلي R	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإنحدار المعيارية	معاملات الإنحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients		نموذج الإنحدار *	
				Standardized Coefficients	Beta	Std. Error		B
.757	.870	.000	7.781			.109	.851	الثابت
		.000	29.301	.870		.026	.775	الكفاءة الذاتية الابداعية

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين

* المتغير التابع: ابداع الموظفين

يتضح من الجدول (٩) وجود تأثير إيجابي قوي للكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة اختبار "T" لمعامل الإنحدار المقدر بنحو (٠,٧٧٥) عند مستوى دلالة احصائية (٠.000) وهو أقل من (٠.05) مما يشير إلى قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني الذي يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وذلك عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لمتغير الكفاءة الذاتية الابداعية وابداع الموظفين قد بلغ (٠,٨٧٠)، وهي نفسها قيمة معامل التأثير المعياري (Beta)، مما يشير إلى أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين الوسيط الوسيط والتابع. كما تُشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الكفاءة الذاتية الابداعية تُفسر (٧٦٪) من الابداع في العمل في نموذج الانحدار لدى الموظفين

بشركات الاتصالات المصرية. ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج الجدول السابق على النحو التالي:

معادلة (٢)

$$\hat{Y} = .851 + .775 (W) + e$$

حيث أن \hat{Y} : ابداع الموظفين (التابع)؛ (W) : قيمة الكفاءة الذاتية الابداعية (الوسيط)؛ e : هي خطأ القياس.

٧/٤/٣ اختبار العلاقات التأثيرية الوسيطة (الفرض الرئيس الثالث وفروعه)

وفيما يتعلق بالتأثير الوسيط يُمكن اختباره تحت الفرض الرئيس الثالث الذي ينص بأنه:

يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الوضوح المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٣): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجدوى المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٣): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الشفافية المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٣): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجزاء المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية

- الفرض الفرعي (٣-٥): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين امكانية الدعم وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٦): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين امكانية المناقشة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٧): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق المشرفين وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٨): يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق الإدارة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية
- ولاختبار صحة هذه المجموعة من الفروض البحثية تم إجراء تحليل الانحدار الوسيط Moderated regression analysis من خلال أسلوب تحليل العملية المشروطة Conditional process analysis (Hayes, 2018; 2020). وفيما يلي الجدول (١٠) يوضح نتائج تحليل الانحدار الوسيط:

التغير في R ² - chng	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية "p"	قيمة "T"	معامل التأثير الوسيط التفاعلي	معامل تأثير الوسيط W	معامل تأثير المستقل X	الثابت Constant	النموذج*
.0097	.7890	.0005	3.5420	.0920	1.0433	.4867	.6518	الوضوح × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0137	.8428	.0000	4.8959	.1103	.9644	.7321	.9660	الجدوى × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0002	.7700	.6399	.4683	.0133	.6983	.0628	.7036	الشفافية × الكفاءة الذاتية الإبداعية

.0073	.7666	.0036	2.9350	.0751	.9784	.3743	.2153	الجزء × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0012	.7740	.2234	1.2202	.0276	.8086	.2221	.2939	امكانية الدعم × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0093	.7785	.0008	3.3935	.0838	1.0427	.4192	.5198	امكانية المناقشة × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0005	.7590	.4513	.7543	.0254	.6712	.0743	1.1595	توافق المشرفين × الكفاءة الذاتية الإبداعية
.0106	.7895	.0002	3.7229	.1119	1.0986	.6199	1.0809	توافق الإدارة × الكفاءة الذاتية الإبداعية

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار الوسيط لتأثير الكفاءة الذاتية الإبداعية

* المتغير التابع: ابداع الموظفين

في ضوء نتائج الجدول (١٠) يتضح وجود تأثير وسيط معدل للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين أبعاد الوضوح المدرك والجدوى والجزء وامكانية المناقشة وتوافق الإدارة وبين ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية. فلقد بلغ أعلى معاملي تأثير تفاعلي بين كل من الجدوى المدركة وتوافق الإدارة على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث، حيث بلغا كل منهما (٠,١١) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية لاختبار "t" بلغت (٠,٠٠٠) وهو مستوى أقل من الدلالة المفترضة للبحث (٠,٠٥)، كما بلغ معامل التحديد للتأثير المتفاعل للجدوى المدركة مع الكفاءة (٨٤٪) وللتوافق مع الإدارة والكفاءة (٧٩٪) من التباين في ابداع الموظفين، وبفرق تغير في معامل التحديد $R^2\text{-chng}$ (٠,٠١) لكل منهما، مما يشير إلى قبول صحة الفرضين الفرعيين (٣-٢) و(٣-٨) بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما يتضح من خلال النتائج أن معاملات التأثير التفاعلي بلغت بين أبعاد الوضوح (٠,٠٩) والجزء (٠,٠٨) وامكانية المناقشة (٠,٠٧) وبين الكفاءة الذاتية

الابداعية على مستوى الابداع في العمل بشركات الاتصالات المصرية، عند مستويات دلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي أقل من (٠.05)، وتفسر هذه التأثيرات أكثر من (٧٧٪) من الابداع لدى موظفي شركات الاتصالات المصرية وفقاً لقيم مؤشر معامل التحديد R^2 ، وبمستوى تغير في معامل التحديد R^2 -chng (٠.01) تقريباً؛ مما يدل على قبول صحة الفروض الفرعية (٣-١)، و (٣-٤)، و (٣-٦) عند مستوى ثقة ٩٥٪.

هذا، وأوضحت نتائج التحليل عدم دلالة التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين أبعاد الشفافية وامكانية الدعم وتوافق المشرفين وبين ابداع الموظفين في العمل، حيث بلغت معاملات التأثير التفاعلي بين كل منها والكفاءة الذاتية الابداعية (٠,٠١) و (٠,٠٢) و (٠,٠٢) على التوالي عند مستويات دلالة إحصائية (٠,٦٣٩٩) و (٠,٢٢٣٤) و (٠,٤٥١٣) وجميعها أعلى من (٠.05) مما يدل على رفض صحة الفروض الفرعية (٣-٣) و (٣-٥) و (٣-٧) ويدل على عدم وجود تأثير وسيط معدّل دال إحصائياً للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين كل من الشفافية وامكانية الدعم وتوافق المشرفين وبين ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية؛ كما يوضح ذلك مقدار التغير في معاملات التحديد R^2 -chng المنعدمة تقريباً (٠,٠٠٠) لكل منهم. ومن ثمّ، قبول صحة الفرض الرئيس الثالث جزئياً بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويمكن صياغة معادلات الانحدار الوسيط وفقاً لنتائج التحليل على النحو التالي:

المعادلات (٣ - ١٠)

$$(Eq.3) \hat{Y} = .6518 + .4867(X_1) + 1.0433(W) + .0920(X_1W) + e$$

$$(Eq.4) \hat{Y} = .9660 + .7321(X_2) + .9644(W) + .1103(X_2W) + e$$

$$(Eq.5) \hat{Y} = .7036 + .0628(X_3) + .6983(W) + .0133(X_3W) + e$$

$$(Eq.6) \hat{Y} = .2153 + .3743(X_4) + .9784(W) + .0751(X_4W) + e$$

$$(Eq.7) \hat{Y} = .2939 + .2221(X_5) + .8086(W) + .0276(X_5W) + e$$

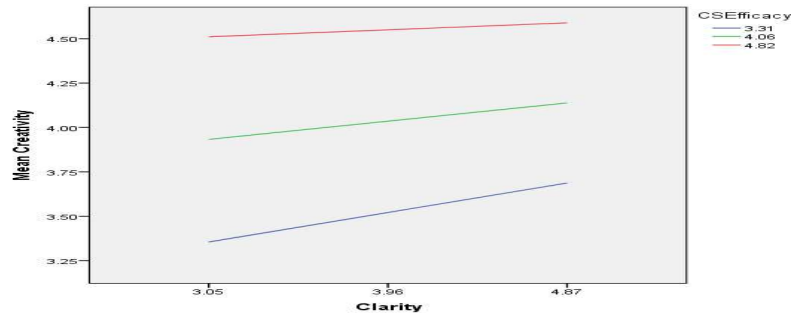
$$(Eq.8) \hat{Y} = .5198 + .4192(X_6) + 1.0427(W) + .0838(X_6W) + e$$

$$(Eq.9) \hat{Y} = 1.1595 + .0743(X_7) + .6712(W) + .0254(X_7W) + e$$

$$(Eq.10) \hat{Y} = 1.0809 + .6199(X_8) + 1.0986(W) + .1119(X_8W) + e$$

حيث أن: \bar{Y} : ابداع الموظفين (التابع) ؛ (X_1) : قيمة الوضوح المدرك؛ (X_2) : قيمة الجدوى؛ (X_3) : قيمة الشفافية؛ (X_4) : قيمة الجزاء؛ (X_5) : قيمة امكانية الدعم؛ (X_6) : قيمة امكانية المناقشة؛ (X_7) : قيمة توافق المشرفين؛ (X_8) : قيمة توافق الإدارة؛ (W) : الكفاءة الذاتية الابداعية؛ e : أخطاء القياس.

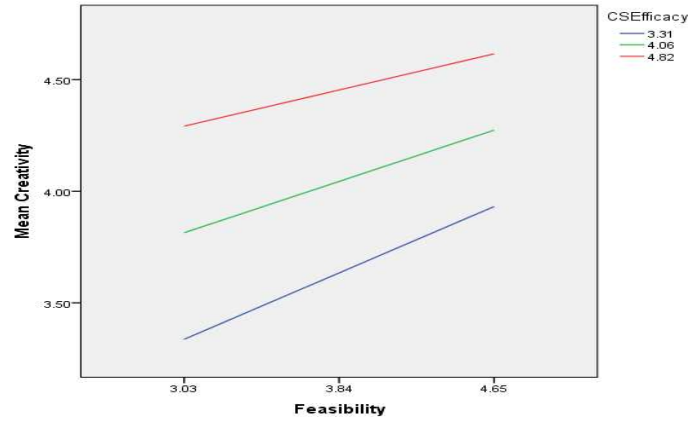
وفيما يلي تصوير للتأثيرات الوسيطة الوسيطة للكفاءة الذاتية الابداعية (CSEfficacy) في العلاقات التأثيرية بين أبعاد القيادة الأصلية وابداع الموظفين في العمل، وذلك على النحو التالي:



شكل (٢) التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة الوضوح المدرك وابداع الموظفين

يُشير الشكل (٢) إلى التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الابداعية الدال احصائياً على العلاقة بين الوضوح المدرك ومستوى ابداع الموظفين، أي كلما زاد إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الابداعية يؤثر ذلك ايجاباً على زيادة مستوى العلاقة بين الوضوح المدرك وابداع الموظفين في العمل بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث.

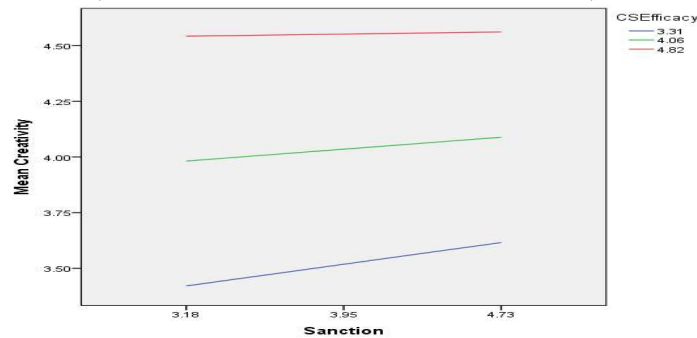
وفيما يتعلق بالعلاقة بين الجدوى المدركة وابداع الموظفين، يمكن تصويرها بالشكل (٣) التالي



شكل (٣) التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة الجدوى المدركة وابداع الموظفين

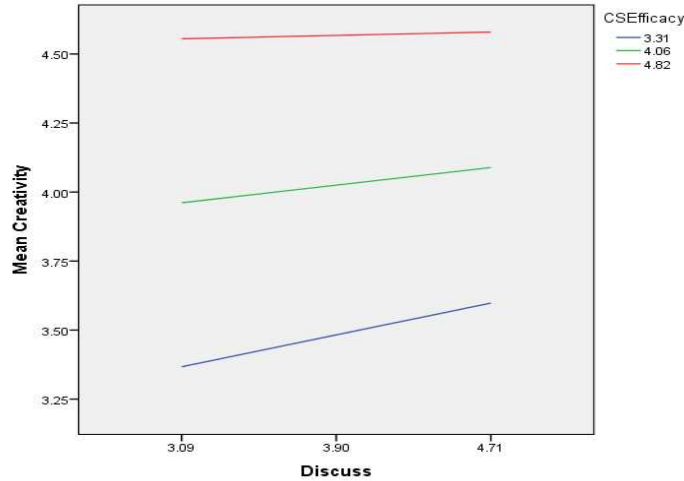
ويوضح الشكل (٣) قوة التأثير التفاعلي الأقوى على الإطلاق في البحث الحالي والذي يؤدي إلى قوة العلاقة بين الجدوى المدركة ومستوى الابداع لدى الموظفين بشركات الاتصالات المصرية في حالة زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية، أي كلما زاد مستوى إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الابداعية زاد مستوى الابداع لديهم بدرجة أكبر نتيجة فعالية الجدوى المدركة.

وأما ما يتعلق بالتأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجزء المدرك والابداع لدى الموظفين في شركات الاتصالات المصرية، يمكن تصويرها في الشكل (٤):



شكل (٤) التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة الجزء المدرك وابداع الموظفين

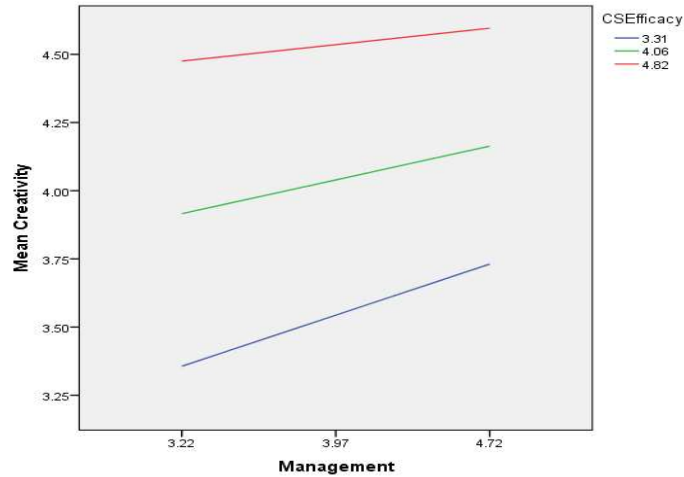
ويلاحظ من الشكل (٤) معنوية التأثير التفاعلي أيضاً للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين الجزاء المدرك ومستوى ابداع الموظفين، حيث تزيد قوة العلاقة بين الجزاء المدرك وابداع الموظفين بزيادة مستوى إدراك الكفاءة الذاتية الابداعية لدى الموظفين بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث. ويُمكن تصوير التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين امكانية المناقشة والابداع في العمل لدى الموظفين في شركات الاتصالات المصرية كما في الشكل (٥) التالي:



شكل (٥) التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة امكانية المناقشة وابداع الموظفين

ويوضح الشكل (٥) كذلك التأثير التفاعلي الذي يؤدي إلى قوة العلاقة بين الامكانية المناقشة ومستوى لابداع في العمل لدى الموظفين بشركات الاتصالات المصرية في حالة زيادة مستوى الكفاءة الذاتية الابداعية لديهم، فكلما زاد مستوى إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الابداعية أدى بدوره إلى زيادة مستوى الابداع في العمل لديهم بدرجة أكبر نتيجة فعالية تأثير امكانية المناقشة.

وفيما يلي تصوير للتأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية في العلاقة التأثيرية بين توافق الإدارة وابداع الموظفين في العمل، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٦) التالي:



شكل (٦) التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على علاقة توافق الإدارة وابداع الموظفين

يُشير الشكل (٦) إلى التأثير التفاعلي للكفاءة الذاتية الابداعية الدال احصائياً على العلاقة بين توافق الإدارة ومستوى ابداع الموظفين، أي أنه كلما زاد إدراك الموظفين للكفاءة الذاتية الابداعية يؤثر ذلك ايجاباً على زيادة مستوى العلاقة بين توافق الإدارة المدرك وابداع الموظفين في العمل بشركات الاتصالات المصرية موضوع البحث.

والجدول (١١) التالي يلخص نتائج اختبار فروض البحث على النحو التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار فروض البحث

القرار	الصيغة	فروض البحث
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقافة الأخلاقية المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيس الأول
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للوضوح المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (١)
قبول صحة الفروض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجدوى المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٢)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للشفافية المدركة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٣)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للجزاء المدرك على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٤)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية الدعم على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٥)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لامكانية المناقشة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٦)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع المشرفين على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٧)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوافق مع الإدارة على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (١) (٨)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيس الثاني
قبول صحة الفرض جزئياً	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الثقافة الأخلاقية وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الرئيس الثالث

قبول صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الوضوح المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (١)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين للجدوى المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٢)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الشفافية المدركة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٣)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين الجزاء المدرك وابداع الموظفين في شركات الاتصالات	الفرض الفرعي (٣) (٤)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين امكانية الدعم وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٥)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين امكانية المناقشة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٦)
رفض صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق المشرفين وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٧)
قبول صحة الفرض	يوجد تأثير وسيط ذات دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين توافق الإدارة وابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية	الفرض الفرعي (٣) (٨)

٨ / مناقشة نتائج البحث: -

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث كالتالي:

- (١) تدعم نتائج البحث وجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية للثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد على ابداع الموظفين، مما يُشير إلى فعالية المعايير والمبادئ الأخلاقية والتوقعات والمعتقدات الجماعية المشتركة على نواتج عمل الموظفين في سياق قطاع الاتصالات المصرية، ويتفق مع ما توصل إليه البعض (Nguyen & Doan, 2020; Pavić et al., 2018; Saleem et al., 2020).
- (٢) كشفت نتائج البحث عن أن الجدوى المدركة هي أهم وأعلى أبعاد الثقافة الاخلاقية تأثيراً على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥٦)؛ وأن جميع أبعاد الثقافة الأخلاقية المدركة تُفسر حوالي (٧٧٪) من ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث. ويتفق ذلك مع دراسات (Pavić et al., 2018; Riivari & Lämssä, 2019; Winchester & Medeiros, 2021) التي ربطت بين أخلاقيات الأعمال (وأهمها الثقافة الأخلاقية) والابداع والابتكار في العمل.
- (٣) توصلت نتائج البحث أيضاً إلى أن الكفاءة الذاتية الابداعية للموظفين لها تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية على الابداع في العمل لدى الموظفين بشركات الاتصالات المصرية، وتفسر حوالي (٧٦٪) من التباين في الابداع لدى الموظفين، مما يدعم نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (Adil & Ab Hamid, 2019; Haase et al., 2018).
- (٤) خلصت نتائج البحث إلى تأكيد الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الابداعية على العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والجزاء، وامكانية المناقشة، وتوافق الإدارة) والابداع في العمل، وأهمها على الإطلاق بُعد الجدوى المدركة الذي بلغ تأثيره التفاعلي مع الكفاءة الذاتية الابداعية (٠,١١) ويفسر (٨٤٪) من ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية. مما يدعم نتائج

بعض الدراسات التي تناولت الدور الوسيط الوسيط للكفاءة الذاتية في علاقات
تفاعل العوامل السياقية والشخصية بالابداع في العمل (Adil et al., 2018;
Cai et al., 2019; Jaiswal & Dhar, 2016; Liu et al., 2016;
(Mehmood, 2016).

٥) وبخلاف نتائج بعض الدراسات (مثل: Hiekkataipale & Lämsä, 2019;
Riivari & Lämsä, 2019) خلصت نتائج البحث إلى أن الشفافية المدركة
أقل أبعاد الثقافة الأخلاقية تأثيراً على الابداع الوظيفي في العمل، كما أنها ليس
لها تأثير تفاعلي، إلى جانب امكانية الدعم وتوافق المشرفين، مع الكفاءة الذاتية
الابداعية على الابداع في العمل بمجال الاتصالات.

٨ / توصيات البحث وخطة العمل لتنفيذها:-

بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري شركات
الاتصالات المصرية، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح
بالجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)

خطة عمل لتنفيذ توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المسؤولة عن التنفيذ والمدة الزمنية المقترحة

النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة
١- وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد على ابداع الموظفين، مما يُشير إلى فعالية المعايير والمبادئ الأخلاقية والتوقعات والمعتقدات الجماعية المشتركة على نواتج عمل الموظفين في سياق قطاع الاتصالات المصرية	١- ينبغي على قادة ومدراء شركات الاتصالات تعزيز الثقافة والمناخ التنظيمي الأخلاقي المثالي من أجل الابداع، من خلال تبني القدر المناسب من الفضائل الأخلاقية الهامة؛ فقد لا يكون النقص أو الاهتمام الزائد بالفضائل مثالياً لأنه قد يعيق الابداع.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع وتقرير معايير وقواعد تنظيمية واضحة وصريحة للجميع، مما يشعر بضرورة الالتزام نحوها من كافة الأطراف. - العمل على انسجام المبادئ التوجيهية التنظيمية والقواعد مع المعايير الأخلاقية الشخصية للموظفين، من خلال مشاركتهم وتبني أفكارهم والاستماع لآرائهم. - تلقي تعليقات داعمة من الموظفين في كافة المستويات لحل المشكلات المعقدة في العمل، مما يُسهم في شعور الموظفين بالفخر والرضا عن النفس، والالتزام بالمعايير الأخلاقية التي تساهم في تحقيق الرقابة والتنظيم الذاتي. - إتاحة فرصة للاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة للموظفين قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات بشأنهم، وتعزيز سلوك الصوت لديهم. 	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والمشرفين.	بصورة مستمرة

<p>٢- أن الجدوى المدركة هي أهم وأعلى أبعاد الثقافة الاخلاقية تأثيراً على ابداع الموظفين بشركات الاتصالات المصرية بمعامل تأثير معياري (٠,٤٥٦)؛ وأن جميع أبعاد الثقافة الأخلاقية المدركة تُفسر حوالي (٧٧٪) من ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث.</p>	<p>٢- ينبغي التركيز في المقام الأول على توفير الموارد التنظيمية من معلومات ومعرفة وخبرة وأموال ووقت وخامات لاتاحة الفرصة للموظفين لتقديم وتنفيذ أفكار جديدة ومبدعة. فلقد ثبت أن جدوى تلك الموارد هو الأهم تأثيراً على ابداع الموظفين في العمل بشركات الاتصالات.</p>	<p>- التخطيط السليم لبرنامج تنمية شاملة من قبل القادة ومشاركة وانخراط الموظفين المتدربين في جميع مراحل من إعداد وتصميم وتنفيذ.</p> <p>- تفعيل ممارسات إدارة الوقت وتنمية رأس المال البشري، واعتماد ممارسات لتعزيز المعرفة وتوسيع مهارات وكفاءات الموظفين، والذي من شأنه تعزيز معدل بقاء المنظمة والحفاظ على مزاياها التنافسية.</p> <p>- نظام للتنمية المستمرة للموارد البشرية من شأنه التدريب والتنمية المستمرة للموظفين لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الابداعية وتعزيز الحوافز الداخلية الابتكارية لديهم والتغلب على نقاط الضعف.</p> <p>- تنظيم منتديات وقنوات اتصال للتواصل الاجتماعي وتبادل ومشاركة المعلومات، وتحفيز ذلك من خلال نظام مكافآت يكافئ الجهد المشترك بدلاً من الجهود الفردية.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية وأقسام تكنولوجيا المعلومات IT والشراء والمالية بالتنسيق مع الإدارة العليا.</p>	<p>بصورة مستمرة</p>
--	---	--	---	---------------------

<p>من سنة حتى خمس سنوات</p>	<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية وفريق الإدارة العليا</p>	<p>- التركيز على إنشاء وتنفيذ برامج لمكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاينة السلوكيات غير الأخلاقية، وتكاملها مع ما ينظمه القانون الذي يحكم سلوك الموظفين في العمل. - تفعيل ميثاق الشرف الأخلاقي ودوره الرقابي والتوجيهي لسياسات والأنشطة التنظيمية لجميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية. - إعادة النظر في سياسات الترقيات والمكافآت، وضرورة الاستثمار في ممارسات التنمية الأخلاقية للموارد البشرية القائمة على التعلم ومشاركة وتبادل المعرفة في بيئة عمل تنظيمية وصحية.</p>	<p>٣- ينبغي العمل على تفعيل نظم المكافآت والجزاءات سواء المعنوية أو المادية، والتي أشارت النتائج إلى أنه ضمن أهم فضائل الشركات تأثراً على الأداء الإبداعي للموظفين في شركات قطاع الاتصالات.</p>	<p>٣- أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين لها تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية على الإبداع في العمل لدى الموظفين بشركات الاتصالات المصرية، وتفسر حوالي (٧٦٪) من التباين في الإبداع لدى الموظفين</p>
<p>بصورة مستمرة</p>	<p>إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المشرفين وقادة فرق العمل.</p>	<p>- اتباع القادة نهجاً أكثر انفتاحاً وتواصلًا على الآخرين ومشاركتهم المعلومات ذات الصلة لتعزيز العلاقات بينهم وبين الموظفين والزملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة. - تقسيم الموظفين إلى فرق عمل جزئية يفوض لها بعض الصلاحيات والقرارات المسؤولة التي</p>	<p>٤- تدعيم شفافية التصرفات والعلاقات والاتصالات والمعايير الأخلاقية، لما ثبت أنها أقل عوامل الثقافة الأخلاقية تأثيراً أو تأثيراً متفاعلاً مع الكفاءة الإبداعية على مستوى الإبداع في العمل لدى الموظفين.</p>	<p>٤- تأكيد الدور السيطر الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية على العلاقة بين أبعاد الثقافة الأخلاقية (الوضوح، والجدوى، والجزاء، وإمكانية المناقشة، وتوافق الإدارة) والإبداع في العمل، وأهمها على الإطلاق بُعد</p>

		<p>تشعر أعضائها بالمشاركة التنظيمية الفعالة وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف الجماعية الداعمة للأهداف التنظيمية.</p> <p>- القيام بعمل أبحاث داخلية على المعضلات التنظيمية والقضايا التي تمس أنشطة اتصالات وعلاقات الموارد البشرية على أساس سنوي على الأقل إن لم يكن على فترات متقاربة.</p>		<p>الجدوى المدركة الذي بلغ تأثيره التفاعلي مع الكفاءة الذاتية الإبداعية (٠,١١) ويفسر (٨٤٪) من ابداع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.</p>
بصورة مستمرة	المشرفون الإداريون بالتنسيق مع إدارة التخطيط والإدارة العليا	<p>- إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للنحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الأداء الابتكاري لديهم وينعكس بالتالي على الأداء التنظيمي الأوسع للمنظمة ككل.</p> <p>- تقديم الدعم التنظيمي المستمر للموظفين من قبل الإدارة العليا والمشرفين، واتباع نظام عادل لتوزيع الحوافز المادية عليهم، وإمدادهم بالتغذية العكسية المستمرة عن نتائج أعمالهم الإبداعية.</p> <p>- استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وتشجيعهم على كسر الروتين واقتراح أفكار وطرق جديدة لأداء المهام والخدمات، والالتيان بحلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم في عملهم.</p>	<p>٥. التركيز على تعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين لما أثبتته النتائج أنها مؤشر ايجابي قوي للإبداع في العمل في شركات الاتصالات المصرية.</p>	<p>٥. أن الشفافية المدركة أقل أبعاد الثقافة الأخلاقية تأثيراً على الإبداع الوظيفي في العمل، كما أنها ليس لها تأثير تفاعلي، إلى جانب امكانية الدعم وتوافق المشرفين، مع الكفاءة الذاتية الإبداعية على الإبداع في العمل بمجال الاتصالات.</p>

من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البحث.

٩ / البحوث المستقبلية

في ضوء النتائج النظرية الانتقادية والتطبيقية الميدانية يقترح الباحثان عدداً من الأفكار البحثية التي يُمكن للأبحاث المستقبلية أن تستفيد منها بناءً على نتائج البحث الحالي والتي أبرزها ما يلي:

- ١- الجمع بين الابتكار والابداع في دراسة نواتج الثقافة الأخلاقية، مما يسمح برسم صورة متكاملة عن مردود أخلاقيات الأعمال المنعكسة في نواتج العمل الايجابية، وتطبيقها في سياقات مختلفة للخدمة مثل: الرعاية الصحية والضيافة والرياضة.
- ٢- دراسة وتحليل النواتج الاستراتيجية للثقافة الأخلاقية على المستوى التنظيمي الكبير مثل: الابتكار التنظيمي، والأداء التنظيمي، والمزايا التنافسية، بدلاً من التحليل على المستوى الفردي والجماعي (كالرضا والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية) الذي يهيمن على أدبيات المناخ والثقافة الأخلاقية.
- ٣- عمل دراسة متكاملة تجمع بين محددات ونواتج الثقافة الأخلاقية، مما يثري أدبيات إدارة الموارد البشرية بنماذج مفاهيمية مضيئة للقيمة النظرية والتطبيقية وترشد جهود الباحثين نحو القضايا المهمة في أدبيات أخلاقيات الأعمال.
- ٤- اختبار دور أنواع أخرى من المتغيرات الوسيطة المتداخلة مثل: الثقة وسلوك الصوت والقوى التحفيزية الأخرى غير الكفاءة الذاتية (كالتحفيز الداخلي والتحفيز الاجتماعي) وتضمينها في نموذج البحث الحالي.
- ٥- يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني منهجية بحث مختلفة تجمع بين مداخل البحث الكمية والنوعية واستخدام تصميم طولي يسمح بالمقارنة عبر الفترات الزمنية للظاهرة بدلاً من التصميم العرضي الحالي.

١٠ / المراجع: -

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- الأزهرى، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (٢٠٢١)، مؤشرات سوق الاتصالات المصري، ٢٠١٧-٢٠٢٠.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (٢٠٢١)، النشرة السنوية لاحصاءات الاتصالات السلكية واللاسلكية ٢٠١٩/٢٠٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

- Adil, M. S., & Ab Hamid, K. B. (2019). The relationships between creative self-efficacy, intrinsic motivation and creative performance. *International Journal of Innovative Knowledge Concepts*, 7(4).
- Adil, M. S., Khan, M. N., Khan, I., & Qureshi, M. A. (2018). Impact of leader creativity expectations on employee creativity: Assessing the mediating and moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Management Practice*, 11(2), 171-189.
- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117.
- Al-Aidaros, A. H., & Mohd Shamsudin, F. (2013). Ethics and ethical theories from an Islamic perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 4, 1-13.
- Alizadeh, A., Dirani, K. M., & Qiu, S. (2020). Ethics, code of conduct and ethical climate: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and

- guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297–1333.
- Bachmann, B. (2016). *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation*. Springer.
 - Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 1–20.
 - Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
 - Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2021). Team ethical cultures within an organization: A differentiation perspective on their existence and relevance. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 761–780.
 - Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2019). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and teams? The mediating role of creative efficacy beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217.
 - Chiang, T. H., Yang, S. J., & Hwang, G. J. (2014). An augmented reality-based mobile learning system to improve students' learning achievements and

- motivations in natural science inquiry activities. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(4), 352–365.
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*.
 - DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
 - Di Miceli da Silveira, A. (2021). Corporate governance and ethical culture: Do boards matter?. *Review of Managerial Science*, 1–32
 - Dinc, M. S., & Aydemir, M. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: an empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(3), 293–312.
 - Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
 - Fischer, J. (2004). Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business ethics*, 52(4), 381–390.

- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2019). The linkage between ethical leadership and employee engagement for managerial performance: A critical review. *BULMIM Journal of Management and Research*, 4(1), 11–21.
- Ghosh, V., Bharadwaja, M., Yadav, S., & Kabra, G. (2019). Team–member exchange and innovative work behaviour: The role of psychological empowerment and creative self–efficacy. *International Journal of Innovation Science*.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self–efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765–778.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73–96.
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H., & Innes–Ker, Å. (2018). A meta–analysis of the relation between creative self–efficacy and different creativity

- measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1–16.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207–219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
 - Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4–40.
 - Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19–54.
 - Hiekkataipale, M. M., & Lämsä, A. M. (2019). (A) moral agents in organisations? The significance of ethical organisation culture for middle managers' exercise of moral agency in ethical problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147–161.

- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 265–282.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2018). The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 238–247.
- Islam, T., & Asad, M. (2021). Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and

- employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30–41.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2016). Fostering employee creativity through transformational leadership: Moderating role of creative self-efficacy. *Creativity Research Journal*, 28(3), 367–371
 - Jan, G., Zainal, S. R. M., & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*.
 - Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2547.
 - Jondle, D., Ardichvili, A., & Mitchell, J. (2014). Modeling ethical business culture: Development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture. *Journal of business ethics*, 119(1), 29–43.
 - Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A. M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018). Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical

- organizational culture in managerial turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707–723.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
 - Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281.
 - Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513–530.
 - Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343–361.
 - Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined?. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217–225.

- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 698–719.
- Kolthoff, E., Erakovich, R., & Lasthuizen, K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government: The USA, The Netherlands, Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management*.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137, 236–263.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302–324.

- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59–74.
- Malik, S. (2021). Impact of Empowering Leadership on Employee Creativity in Projects with Mediating Effect of Creative Self-Efficacy and Moderation of Project Culture (Doctoral dissertation, CAPITAL UNIVERSITY).
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. *Jinnah Business Review*, 4(2), 65–74.
- Mnisri, K., & Wasieleski, D. (2020). Moral organizational creativity: Exploring ethical antecedents for a new construct. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 237–253.
- Mo, S., & Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern. *Journal of Business Ethics*, 1–12.

- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Nguyen, T. P. L., & Doan, H. X. (2021). Psychological empowerment and employees' creativity in Vietnam telecommunications enterprises: the mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Emerging Markets*.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Antecedents of employee creativity and organisational innovation: an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750060.
- Pavić, Ž., Šerić, I., & Šain, M. (2018). Ethical culture as predictor of work motivation: An application of the CEV model. *Society and Economy*, 40(1), 125-141.

- Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2019). Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240.
- Riivari, E., Lämsä, A. M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(02), 215–236.
- Ruiz–Palomino, P., Martínez–Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person–organization fit. *Journal of business ethics*, 116(1), 173–188.
- Saleem, H., Qureshi, M. A., & Iftikhar, U. (2020). Impact of Ethical Leadership on Employee's Creativity: Mediating Role of Voice Behaviour in Telecom Sector of Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*, 15(2), 110–125.

- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., ... & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489–505.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309–318.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312.
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Culture follows design: Code design as an antecedent of the ethical culture. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 112–128.

- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137–1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277.
- Toor, S. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547.
- Toro–Arias, J., Ruiz–Palomino, P., & del Pilar Rodríguez–Córdoba, M. (2022). Measuring ethical organizational culture: validation of the spanish version of the shortened corporate ethical virtues model. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 551–574.

- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476.
- Turgut, E., & Sökmen, A. (2018). The Effects of Perceived Organizational Ethics on Innovative Work Behavior: Self Efficacy's Moderating and Mediating Role. *Is Ahlakı Dergisi*, 11(1), 58-67.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of business ethics*, 98(3), 353-372.
- Winchester, C., & Medeiros, K. E. (2021). In Bounds but Out of the Box: A Meta-Analysis Clarifying the Effect of Ethicality on Creativity. *Journal of Business Ethics*, 1-31.

- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. SAGE Open, 11(1), 2158244021989629.
- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2017). Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. Journal of Behavioural Sciences, 27(1).
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 333-359
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Research in personnel and human resources management.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. Leadership Review, 8(3), 62-73.