

" القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي "

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك

أ. م. د. كرين مصطفى خالد تاميندي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك / إقليم كردستان - العراق

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث، تم الاعتماد على أدبيات الموضوع التي تناولت متغيري البحث في بناء الإطار النظري له، وصممت استمارة استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت حجم عينة البحث النهائي (80) تدريسي وتدرسية في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك. بينا جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS)، وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني. خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات، منها وجود علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية الإبداع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما إن القيادة الأخلاقية تؤثر معنوياً في الإبداع التنظيمي. وفي ضوء الاستنتاجات، تم وضع مجموعة من المقترحات التي ركزت على ضرورة زيادة اهتمام القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك بتعزيز مستوى تنميتها لصفات القيادة الأخلاقية كونها تعد من محددات تشجيع وتنمية قدرات التدريسيين الإبداعية والتي تترجم في النهاية إلى الإبداع التنظيمي للجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإبداع التنظيمي، جامعة دهوك

1 المقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، ولمواجهة هذه التحديات يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها، حتى تتمكن من ضمان بقائها واستمراريتها. إذ أفرزت الأزمات الحالية الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق ويعد غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، فالالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في وظيفته أو مجموعة أفراد أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح ويبعد المنظمة عن أن ترى وتمارس ما هو في مصلحتها من حيث الاعتبارات المالية فقط والتي قد تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي على أعمالها ذات الأمد الطويل. وعندما يواجه المدراء العديد من المواقف والقرارات الإدارية التي تحتاج إلى إطار صحيح للعمل بموجبه، حيث تكون القرارات المتخذة والسياسات الموضوعية تتماشى مع الأعراف والأخلاقيات الصحيحة وبالتالي تعطي القرارات المتخذة الطابع الأخلاقي وتحقق أهداف المنظمة. كما ويعد الإبداع التنظيمي أيضاً العصر الرئيسي في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية لكافة الدول الصغيرة منها والكبيرة، فضلاً عن كونه العامل الأهم لضمان النجاح الطويل الأمد لمختلف أنواع المنظمات، إذ لم يعد كافي أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق التقليدية، لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشلها.

بناء على ما سبق جاء اختيار الباحثة لكل من القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، بهدف الكشف عن مدى تأثير القيادة الأخلاقية وأبعادها في الإبداع التنظيمي في الكليات المحوثة في جامعة دهوك. تضمن هيكل البحث أربعة محاور، عرض الأول الإطار المنهجي للبحث، تناول الثاني عرضاً نظرياً لـ (القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي)، وخصص الثالث للإطار الميداني، وعرضت الاستنتاجات والمقترحات في الأخير.

2. الإطار المنهجي للبحث

1.2 مشكلة البحث

تعد الحاجة إلى الإبداع من أولويات المنظمات المعاصرة لمواجهة الكثير من المشكلات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والمنافسة والعولمة، فقد لا يتمكن أي منظمة من الحفاظ على نموها واستمراريتها دون تبني منهج إبداعي في مزاولة كافة نشاطاتها الأساسية، وهنا يكمن دور القيادة باعتبارها المحرك والمحور الأهم الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة في توفير بيئة ساعمة ومناخ عادل وصحي يدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لدى أفرادها واحترام آرائهم ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وهذا يتطلب منها أن تكون على مستوى التحديات وضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على النمط التقليدي في حل المشكلات ومحاولة توظيف الأنماط الحديثة ومنها القيادة الأخلاقية التي تحث على الإبداع والتجديد وتجسيد ذلك في أعمال خارجة عن ما هو مألوف والانطلاق بالمنظمة نحو التميز والاستمرارية داخل البيئة التنافسية المحلية والعالمية. وعليه، فإن الحاجة لتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات، إلا أن الحاجة إلى ذلك يكون أكبر في المنظمات التعليمية وخصوصاً الجامعات لمواكبة التطورات والمستجدات في بيئة التعليم العالي وتحقيق النجاح والاستمرارية. فلم يعد بمقدور الجامعات المعاصرة الإستمرار والنجاح إلا بتغيير الكثير من وظائفها وأهدافها وعمليتها، والتي بدورها تعتمد في انجاز ذلك على نواة العملية التعليمية المتمثلة بالتدريسيين في الجامعات. عليه يمكن تشخيص مشكلة البحث من خلال تساؤل البحث الرئيسي الذي ينص على "ما هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإبداع التنظيمي" والتي يمكن التعبير عنه من خلال التساؤلات التالية:

أ. ما مدى توافر صفات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكليات المحوثة في جامعة دهوك؟

ب. هل لدى التدريسيين في الكليات المحوثة قدرات ومهارات ابداعية من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف جامعة دهوك؟

ت. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في الكليات المحوثة في جامعة دهوك؟

2.2 أهمية البحث

ج. تتمثل أهمية البحث العلمي بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذه ومدى مساهمته في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن توضيح أهمية البحث الحالي من خلال

جانين هما:

أ. الجانب النظري: تتجلى أهمية البحث في تطرقه لمفهومين محميين في الأدبيات الإدارية والسلوكية هما القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، حيث يعرض البحث أهم الآراء والأفكار التي تناولتها الأدبيات السابقة عن الموضوع وصولاً إلى إطار فكري يسهم في تعزيز ما قدمته تلك الأدبيات، وبالتالي جاء هذا البحث كمساهمة علمية ليتمثل إضافة جديدة للفكر الإداري عن صفات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

ب. الجانب العملي: تتبع أهمية البحث من الناحية العملية من أهمية الدور الذي يؤديه القيادات الأكاديمية في الجامعة فيما يتعلق بتعزيز الأخلاقيات وإيجاد بيئة تشجع وتدعم السلوك الاخلاقي لكل العاملين بشكل عام والتدريسيين على وجه الخصوص، وبالتالي يقوى التزامهم بمبادئ العمل الصحيح خادمة لمصلحة الجامعة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية بهدف تحسين وتطوير أداء الجامعة بالشكل الصحيح للمضي بها إلى النجاح الدائم وتحقيق الميزة التنافسية.

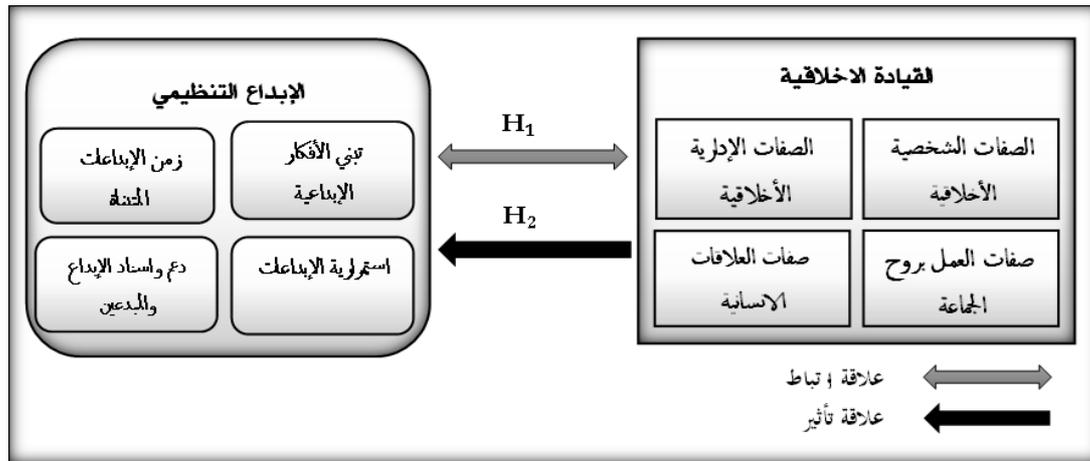
3.2 أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فان هدف البحث يتمثل في محاولة بيان تأثير مستوى القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك في توفير مناخ ابداعي للتدريسيين، وتأسيساً على الهدف الأساس يمكن تأشير مجموعة من الأهداف يسعى البحث الى تحقيقها منها:

- التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.
- تشخيص مستوى الإبداع التنظيمي للعيينة المبحوثة من التدريسيين في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.
- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.
- تقديم مقترحات عملية للقيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة جامعة دهوك فيما يخص الجانب الأخلاقي في مزاولة أعمال الكلية لغرض دفع التدريسيين نحو تحقيق الإبداع التنظيمي.

4.2 المخطط الفرضي للبحث وفرضياته

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات القيادة الاخلاقية والإبداع التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، جرى تصميم مخطط البحث والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين. وكما هو موضح في الشكل (1) يتمثل المحور الأول لمخطط البحث بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية وأبعادها الأربعة (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الانسانية)، أما المحور الثاني للمخطط فتمثل بالمتغير المعتمد الإبداع التنظيمي بأبعاده الأربعة (تبنى الأفكار الإبداعية، زمن الأفكار الإبداعية، استمرارية الإبداعات، دعم واستناد الإبداع والمبدعين).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

وتنبثق عن المخطط الفرضي للبحث الفرضيين التاليين:

H1 - الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط): توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاخلاقية والإبداع التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.

H2 - الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية التأثير): يوجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي عند مستوى (0.05) على المستوى الكلي والجزئي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.

5.2 منهج البحث

لكي تصل الباحثة إلى نتائج تضمن حل مشكلة البحث، اعتمدت في بحثها على المنهج الوصفي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية في مجال إدارة الأعمال ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، لذلك اقتضى استخدامه لمثل هذا البحث لمسوغات تتعلق بطبيعة البحث وطريقة التعامل مع متغيراته على النحو الذي يتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة للتوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء ووجهات عينة من التدريسيين في الكليات الانسانية في جامعة دهوك للوصول إلى طبيعة العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرضية للبحث.

6.2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

من أجل الحصول على البيانات النظرية والميدانية وتحليلها بهدف الحصول على النتائج المطلوبة من إعداد البحث، تم جمع البيانات على وفق الجوانب التالية:

- أ. الجانب النظري: والذي تضمن مسحا مكتيباً بالاعتداد على الكتب والبحوث والدراسات المتاحة في مكتبة الجامعة والكلية والمواقع الإلكترونية من أجل اتمام الجانب النظري.
- ب. الجانب التطبيقي: تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أجل اتمام الجانب الميداني، جرى قياس المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الأخلاقية من خلال (25) فقرة اقتبست من الدراسات السابقة (Boyt et al., 2005؛ العراضة، 2012؛ Shahmohammadi, 2015؛ محمود ونعان، 2020)، بينما جرى قياس المتغير المعتمد والذي هو الإبداع التنظيمي من خلال (13) فقرة اقتبست من الدراسات السابقة (Siegel & Kammerer, 1978؛ محمد، 2007؛ قاسم وأحمد، 2011). ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.91) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.90) و (0.91) لكل من القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي على التوالي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة، وبالتالي تؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث. حيث يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول الى هدف البحث (290: Sekaran & Bougie, 2016). أما على مستوى متغيرات البحث الفرعية، فإن أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ كانت لعبارات صفات العلاقات الانسانية، وبلغت (0.91). في حين اقل قيمة كانت لعبارات الصفات الإدارية الأخلاقية (0.89). ويتناول الجدول (1) نتائج تحليل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول (1) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة المعامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
6	0.90	الصفات الشخصية الأخلاقية
7	0.89	الصفات الإدارية الأخلاقية
6	0.90	صفات العمل بروح الجماعة
6	0.91	صفات العلاقات الانسانية
25	0.90	المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية
3	0.91	تبنى الأفكار الإبداعية
3	0.92	زمن الإبداعات المتنبأة
3	0.91	استمرارية الإبداعات
4	0.90	دعم واستناد الإبداع والمبدعين
13	0.90	المؤشر الكلي للإبداع التنظيمي
38	0.91	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

ويهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية عبر الحزمة البرمجية الإحصائية SPSS لوصف أفراد عينة البحث والتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ومنها: أدوات الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. ومعامل الارتباط بطريقة (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات. كما وتم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بطريقة الادخال (Enter) لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي، وكذلك اعتماد الانحدار المتعدد بالطريقة التدرجية (Stepwise) للكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الأبعاد في الإبداع التنظيمي.

3. الإطار النظري للبحث

1.3 ماهية القيادة الأخلاقية وأبعادها

1.1.3 مفهوم القيادة الأخلاقية

هناك عدد قليل من التفسيرات التي توضح ما المقصود بالضبط من مصطلح القيادة الأخلاقية "Ethical Leadership"، فالعديد من المدراء والمفكرين في مجال ادارة الأعمال يعتقدون أن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة التي تتمتع بسلوك أخلاقي مع العاملين، من خلال امتلاكها لقيم عالية، والقيادة الأخلاقية يكونون دائماً مثال للعاملين ولديهم القدرة على الصمود أمام الإغراءات والمتغيرات التي تحدث في مجال عمل المنظمة، وبالرغم من هذا فان واقع القيادة الأخلاقية هو أكثر تعقيداً لأنها تتعلق بكيفية التعامل مع العنصر البشري وكذلك العمل على بناء وترسيخ القيم الأخلاقية لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة وخارجها، إذ أن القيادة الأخلاقية تنظر الى الأفراد العاملين داخل المنظمة على أنهم ليسوا تابعين فقط، وإنما بوصفهم أصحاب مصلحة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معاً (2-3: Freeman & Stewart, 2006). ولقد تعددت وجهات النظر حول معنى القيادة الأخلاقية، إذ توضح دراسات (De Hoogh &

(Den Hartog, 2008; Resik, et al, 2006) القيادة الأخلاقية على أنها تعني النزاهة والوعي الأخلاقي والتوجه الجماعي الذي يشجع العاملين لتحقيق مصلحة المنظمة بدلاً من المصلحة الشخصية (Resick et al., 2011: 436). وهناك من يرى بأنه بدلاً من تصور القيادة الأخلاقية على أنها تمنع الناس من القيام بالأمر الخطأ بل هي تمكين الأشخاص من فعل الشيء الصحيح، فهي فن التأثير في الآخرين لفعل الشيء الصحيح من خلال وجود قائد حسن الخلق وقوي الشخصية ملتزم بالسلوكيات والقيم الأخلاقية الصحيحة (freeman & Stewart, 2006: 2). ويفسرهما (Shaw, 2008) بأنها عملية توجيه الأفراد والموارد التنظيمية الأخرى بأسلوب يتوافق وينسجم مع المعايير والقواعد المجتمعية ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخطئة للأفراد العاملين (العرايضة، 2012: 30). ويعرف (Piccolo et al., 2010: 261) القيادة الأخلاقية بأنها تصورات العاملين عن السلوك الأخلاقي المستدل عليه من سلوك القائد. في حين يشير (Kacmar et al., 2011: 35) إلى أنها التعامل باحترام وتقدير مع العاملين وإعطائهم حق التعبير عن آرائهم وهي بذلك تكسب ثقتهم وتكافئ السلوك الصحيح الأخلاقي، وتعاقب السلوك غير الأخلاقي معيارياً. وبين (Zhu et al., 2015: 704) بأنها القيادة الصادقة والحديثة للثقة، والمهتمة بالعاملين، والعدالة في عمليات صنع القرارات التي يمكن أن تتم بمشاركة العاملين فيها. عليه يرى (Rowe, 2018) بأنها نموذج السلوك المقبول من أجل خلق آليات ثقافية ومادية تشجع السلوك الأخلاقي، كما أنه وينفس الاتجاه يؤكد (Shakeel et al., 2019) بأنها الثبات الملائم للسلوك الأخلاقي من خلال عمل الشخص وعلاقاته، والذي يتضمن دورين للقائد الأخلاقي: المدير الأخلاقي والشخص المعنوي في القيم الأخلاقية للقائد نفسه (الشريفي وظاهر، 2021: 75-74). وختاماً وفي ضوء ما سبق، يرى (Van Gils, et al., 2014) نقلاً من (ثاميدي، 2019: 11) بأنه يمكن تميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من الاتجاهات للقيادة كونها تتكون من كل الجوانب الأخلاقية، فهي المسؤولة عن المعايير الأخلاقية في المنظمة وتؤثر في العاملين إما من خلال كونها نموذجاً للسلوك الأخلاقي يحتذى به أو من خلال تعزيز القوانين الأخلاقية وبالتالي اتباع العاملين لسلوك القائد يجعل سلوكهم أخلاقياً.

وموجب المجتمعات التي تم عرضها عن مفهوم القيادة الأخلاقية، ترى الباحثة بأن هناك اتفاق ضمني بين الباحثين في النظر إلى القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن تحديد ماهية الصواب وفعله من خلال تعزيز السلوك المعياري الملائم في البيئة التنظيمية بناءً على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية الصحيحة مثل الإنصاف والنزاهة والمسائلة والثقة والأمانة والمساواة والاحترام...، والتي تتطلب للتأثير في العاملين وجود الانسجام بين سلوك القائد وتوجهاته وذلك من خلال جعل السلوكيات الأخلاقية المناسبة جزءاً من أفعاله وعلاقاته وعملياته القيادية للعاملين في مكان العمل ليكون مثلاً يحتذى به من جهة، وتوجيه العاملين وتشجيعهم لتطبيق السلوكيات الأخلاقية ومحاسبتهم على السلوك الأخلاقي بمكافئة السلوك الأخلاقي وكذلك معاقبة السلوك غير الأخلاقي من جانبهم من جهة أخرى.

2.1.3 أهمية القيادة الأخلاقية

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حاسماً في تقليل مخاوف العاملين من التعبير عن آرائهم وشكاويهم، كونها تنسم بالشفافية والصدق والثقة والاحترام واخذ القرارات العادلة والتأكد على القيام بما هو صحيح ومفيد من الناحية الأخلاقية للآخرين. إذ أنها تقوم اعتماداً على مبدأ سياسة الباب المفتوح والثقة المتبادلة بينها وبين العاملين بتدريب الأخير على اكتساب إحساس بالكفاءة الشخصية والمهنية من خلال تحفيزهم وتمكينهم على اتخاذ مبادرات شخصية، والتواصل حول قضايا العمل وتقديم أفكار وبناءة ومقترحات حول كيفية حل المشكلات المتعلقة الخاصة بعملهم، وهذا يؤدي إلى احتمالية أكبر لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (Hassan, 2015: 703). ويشير منظور التعلم الاجتماعي إلى أنه نتيجة تأثر العاملين في المقام الأول بالسلوك الذي يلاحظونه من قياداتهم الإدارية وتجاربهم معهم، فإن القادة الأخلاقيون يساهمون في التعلم القائم على الملاحظة حول القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي من خلال إظهار السلوك الأخلاقي والتعامل مع العاملين واستخدام قوتهم وسلطتهم لخدمة المصلحة العامة بدلاً من المصلحة الذاتية واتخاذ القرارات العادلة بشأن العاملين والمنظمة، وبالتالي توجيه معتقدات العاملين وقيمتهم وقراراتهم نحو الامتثال للمعايير الأخلاقية وهذا يعزز مستوى عالي من النزاهة والعدالة التفاعلية والشعور بالثقة للقادة، وتشجعهم على قبول واتباع رؤيتهم. وتنشأ التزاماً فكرياً وعاطفياً بين كلا الطرفين، مما يجعلها مسؤولان على قدم المساواة في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة التي تسمح للجميع بالتفوق مع كونهم أكثر مرونة وكفاءة وولاء ورياً (Brown et al., 2005: 122). وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن تساعد هذه المبادئ التوجيهية الأخلاقية للقيادة الأخلاقية في إنشاء تكتيكات سلوكية حول كيفية القضاء على الأفعال السلبية التي تتعارض مع القيم التنظيمية والسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية التي تعيق مشاركة العاملين بكفاءة وتؤثر سلباً على أداء المنظمة (Tepper, 2000: 178). كما وتعزز القيادة الأخلاقية السلوك الأخلاقي ليس فقط داخل المنظمات ولكن في المجتمع ككل، وبالتالي لديها الفرصة لتعزيز التغيير العالمي، وذلك يجعل المنظمات بأن تكون نموذجاً لهذا السلوك لغيرها من المنظمات وللمجتمع لإحداث تغيير داخل مكان العمل وكذلك داخل المجتمع. فهي تظهر سلوكاً يعطي الأولوية للعاملين والعملاء والمجتمعات على الأرباح من خلال بيان رؤيتهم بوضوح لأصحاب المصلحة الخارجيين لتأكيد ثقافتها ونقل فلسفتها الأخلاقية إلى العملاء والمجتمع ككل. إذ يكون القادة الأخلاقيون نموذجاً للالتزام بالأخلاقيات في سلوكهم الشخصي وكذلك في عملهم وتعاملهم مع العملاء، ولهذا يستجيب العملاء للمنظمات التي تركز على المصلحة العامة للعملاء والناس والمجتمع. وبالتالي يمكن لقادة الأعمال الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً أن يضعوا أنفسهم في طليعة صناعاتهم وبالتالي تلتزم القيادة الأخلاقية بالمسؤوليات الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين (Storch, 2013: 153). وبذلك تتأثر حقيقة مفادها أن التزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته. ففي إطار الربط بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي يشير (المعايضي، 2006: 4) إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس.

3.1.3 أبعاد القيادة الأخلاقية

إن القيادة الأخلاقية التي تتمتع بها المنظمات تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق القدرات التنافسية لها والتي تمكن من تعزيز عمليات الإبداع لدى جميع الأفراد العاملين، ومحاولة استخراج جميع الطاقات والقدرات لديهم من خلال احترامهم واعطائهم الثقة الكافية من أجل تقديم أفضل أداء (محمود ونعمان، 2020: 440)، وفيما يأتي توضيحاً لتلك الأبعاد وكالاتي:

1. الصفات الشخصية الأخلاقية: تتمثل في مسألة القيادة من منظور أخلاقيات الشخصية والطريقة التي يتم بها إهمال أو تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية، إذ أن امتلاك القادة مبادئ أخلاقية في معتقداتهم وقيمتهم يدفعهم لفعل الصواب والصالح، من خلال طرح السؤال كيف يمكن أن تتوافق قيمي ورؤيتي مع المصلحة العامة وتدعمها، وبالتالي يمكنهم ضمان تنفيذ الممارسات الأخلاقية في جميع أنحاء المنظمة. وبطبيعة الحال، يكون القادة في موقع قوة داخل وخارج الوظيفة، لذلك يجب أن تركز القيادة الأخلاقية على كيفية استفادة القادة من هذه القوة في القرارات التي يتخذونها،

والإجراءات التي ينخرطون فيها والطرق التي يؤثرون بها في الآخرين من خلال إثبات السلوكيات والقيم الأخلاقية المناسبة معيارياً وتوظيفها في اتخاذ القرار عن طريق الإجراءات والعلاقات والانصالات مع العاملين وتبنيهم على هذا الأساس (Brown et al. 2005: 120).

2. الصفات الإدارية الأخلاقية: تتطلب القيادة الأخلاقية القدرة على تأطير الأفعال ضمن صورة "ما يجب أن يكون" لا سيما في مجال خدمة الآخرين، إذ أنهم يجب أن يكونوا قادرين على التعبير عن رؤيتهم للآخرين بطريقة أصيلة تشجعهم على العمل. إذ أن هناك ثلاث صفات أساسية للقيادة الإدارية الأخلاقية هي: (أ) قدوة أخلاقية للآخرين، (ب) معاملة الناس بإنصاف، (ج) إدارة الأخلاق بشكل فعال في المنظمة، وتشير هذه الصفات إلى الجانب الأخلاقي لإدارات القادة وإظهارهم الصدق والنزاهة والإيثار والتصرف بطريقة أخلاقية حتى في خضم الشدائد والضغوطات، وبالتالي يكونوا قدوة أخلاقية للآخرين من خلال إظهار السلوكيات المناسبة معيارياً ومعاملة الآخرين باحترام (Hassan, 2015: 702). إذ يأخذ القادة الأخلاقيون في الحسبان الآثار المترتبة على اختياراتهم عندما يتخذون قرارات وما ينجم عنها من تأثير في رفاهية الآخرين داخل وخارج المنظمة. عليه فالقادة الأخلاقيون ليسوا صانع قرار عادلين فحسب، بل إنهم يركزون على السلوكيات الأخلاقية المعيارية المناسبة بين العاملين في إنجاز وظائفهم من خلال تقديم توجيهات واضحة في تطبيق تلك المعايير والعمل بها، ومحاسبة العاملين على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي (Brown & Trevino, 2014: 587).

3. صفات العمل بروح الفريق: يبين (Blufarb, 1989) روح العمل كمنهج على المستوى الفردي بأنه الحماس والحيوية والتفاني والروح الذي يشعر به الفرد تجاه هدف معين، ومنه يمكن الاستنتاج بروح العمل الجماعي، فقد يُنظر إلى مجموعة الأفراد الذين يتشاركون روح العمل الجماعي تجاه نفس الهدف على أنهم مجموعة موحدة أو متماسكة اجتمعت معاً بسبب القيم والدوافع المشتركة (Boyt et al., 2005: 684). ويرى (Marks et al., 2001: 357) روح العمل الجماعي يتمثل بوصف الحالات المعرفية والتحفيزية والعاطفية لمجموعة من الأفراد وإحساسهم الموحد بإنجاز الأعمال بشكل جماعي وتحقيق الأهداف مع بعضهم البعض. عليه يتميز روح العمل الجماعي على المستوى التنظيمي بأنه مدى مشاركة الفرد في قيم وأهداف المنظمة بحماس، ويمكن تحسيسه وتعزيزه من خلال إمكانية تأثير القادة في بناء ثقافة العمل بروح الجماعة وتطويرها داخل المنظمة، لأن العاملين يتأثرون بالأسس والمبادئ التي يعتمدها القادة في تنظيم السلوكيات داخل المنظمة، إذ أنه يمكن أن تصبح الثقة بين الأفراد داخل المنظمة ذات قيمة عالية نتيجة الثقة التي يظهرها لهم قائد المنظمة، وبالتالي تحفزهم مثل هذه الأسس على نمو مشاعر الولاء والانسجام بالمعتقدات والقيم المشتركة حول العضوية في المنظمة، أي أنه يمكن ترسيخ روح العمل الجماعي في الفرد اعتقاداً على قدرة القائد الإيجابية في نشر ثقافة الرقابة الذاتية وروح الفريق والعمل الجماعي والذي يقوم على العدالة وتوضيح الأدوار والتوجيه الأخلاقي ونزاهة القائد والعاملين وبالتالي توجيه أداء العاملين نحو تلك الثقافة، فإدراكهم للإدارة الإيجابية لقائدهم وللثقة المتبادلة بين جميع الأفراد والوحدات داخل المنظمة يزيد من روح العمل الجماعي لديهم في المنظمة والتزامهم معاً بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، باعتبارها مسؤولية جماعية وليست فردية (Boyt et al., 2005: 690-691).

4. صفات العلاقات الانسانية: تحتاج القيادة الفعالة إلى القدرة على بناء فريق عمل قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف المنظمة، من خلال تعزيز العلاقات الانسانية بين أفرادها وتطويرها. فالعلاقات الانسانية في المنظمة تعرف بأنها علاقات العمل التي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وتحدد جميع تفاعلات السلوك البشري والسلوك الاجتماعي، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاجية (Tentama et al., 2019: 2503). وقد يخلط البعض فيما يتعلق بالعلاقات بين صفة (الانسانية) وصفة (الشخصية) لأنهم يعتقدون أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الاستلطاف وصلة القرى وسابق المعرفة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة ولكن الواقع يوضح أن العلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية بين العلاقات الشخصية تقتزن بالنحيز والتعصب (علي، 2016: 60). إذ تستهدف العلاقات الإنسانية إرساء أسس صحيحة للعلاقات ما بين الإدارة والعاملين لتحقيق تكامل أهداف المنظمة وأفرادها، وبالتالي التعاون معاً بغية تحقيق أهداف المنظمة بما يحقق إشباع حاجاتهم المختلفة. حيث تضمن العلاقات الانسانية سيادة حالة التعاون وروح الفريق بين جميع العاملين في المنظمة، فعندما تؤكد القيادات الإدارية على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وشيوع العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل وتبادل الرأي، يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي ويخلق شعور الانتماء والإقبال على العمل لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة واحدة (Niazazari, 2006: 134). كما أشار (Blake & Mouten) في دراستها إلى أن الطريقة الأفضل والأكثر فاعلية للإدارة هي الطريقة التي يكون فيها العاملون راضين عن وظائفهم ويشعرون بأنهم يشاركون في تحقيق الأهداف التنظيمية ولديهم ثقة متبادلة مع الإدارة. والنتيجة ستكون تحسين الأداء وتقليل التغيب عن العمل ودوران العاملين وارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي (Boroumand, 2005). وهذا الأسلوب في التعامل هو العلاقات الإنسانية، فلقد أصبحت للعلاقات الإنسانية مكانة كبيرة في جميع أوجه النشاط البشري ومن بينها النشاط الإداري وخاصة في المنظمات التي تتطلب التعاون والتعاقد لتحقيق الأهداف (Shahmohammadi, 2015: 248).

2.3 ماهية الإبداع التنظيمي

1.2.3 مفهوم الإبداع التنظيمي

تظهر الحاجة للإبداع على نحو أكثر في المنظمات المعاصرة، ذلك لأنه يعد إحدى القوى الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبناءها وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة. وتبني ظروف جديدة مرغوب فيها، فالمنظمة التي لا تبعد تهدم بسرعة وتزول خلال مدة قصيرة (العاوي، 2000: 36). إذ تباينت المفاهيم المطروحة حول الإبداع التنظيمي "Organizational Innovation" وللوصول الى مفهوم واضح ودقيق من الضروري الوقوف على معاني كلمة الإبداع أولاً في اللغة. فالإبداع في اللغة العربية نامة من "بدع"، وبدع الشيء أي انشاء على غير مثال سابق، والإبداع في اللغة الانجليزية يعني "Innovation" أي أحداث أو إيجاد شيء جديد، ويعرف قاموس أكسفورد مصطلح الإبداع بأنه تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة، عليه فالإبداع التنظيمي عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وما إلى ذلك التي يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة (حريم، 2009: 353-354). ويعرف كل من (Greenberg & Baron, 2000: 503) الإبداع التنظيمي بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الجديدة وغير المألوفة داخل المنظمة. ويرى كل من (Kreitner & Kinicki,

364 (2001) بأنه عملية استخدام الخيال والمهارة لخلق فكرة جديدة أو تطوير منتج جديد وفريد من نوعه. ويمثل الإبداع التنظيمي عند (شريف، 2002: 130) الأداة الخاصة التي يمتلكها العامرون والتي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يبيئ فرص الدخول في أعمال جديدة أو خدمات جديدة. وبينه (Crossan & Apaydin, 2010: 1155) بأنه مصدر حاسم للميزة التنافسية في بيئة متغيرة بشكل متزايد كونه عملية ونتيجة في نفس الوقت تتمثل في إنتاج وتبني واستيعاب واستغلال حداثة ذات قيمة مضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية من خلال إنشاء أنظمة إدارية جديدة. في حين يوضحه (Daft, 2015: 59) بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، ويؤكد أيضاً أن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغيير إبداع. كما ويعرف (Tavassoli & Karlsson, 2016: 635) الإبداع التنظيمي بأنه عملية إجراء تغييرات في روتين المنظمات لتحسين الإنتاجية والكفاءة وتوليد الأرباح للمنظمات. ويشير (Alharbi, 2019: 1197) إلى أنه في الواقع شامل تماماً ويمس الجوانب المختلفة للمنظمة، فهو تعزيز للسوق والأفكار والسلوكيات والجوانب الأخرى التي تترجم لصالح المنظمة. وبنفس الاتجاه، يبين (Montalván-Burbano et al., 2020: 4) بأنه تطوير القدرات الديناميكية التي تساعد المنظمة على فهم أفضل للأعمال وتحسين أدائها التنظيمي من خلال اكتشاف ممارسات إدارية أو عملية أو هيكلية أو تقنية جديدة وتنفيذها بأحدث المناهج من أجل الاستفادة منها في تحقيق الميزة. وباستعراض التعريفات السابقة، تستخلص الباحثة بأن الإبداع التنظيمي هو نقطة أساسية في نمو المنظمات وتميزها حيث يتضمن أنماط وحالات ومراسل متعددة تتمثل في إما عملية توليد الأفكار أو تبنيها، والذي يحصل نتيجة تضافر كل الجهود المبذولة من قبل القادة العاملين معاً بغية توفير مناخ داخل المنظمات يتسم بالطموح والإبداع والتطوير وحب التجديد والمواكبة المستمرة للتغيرات من أجل تحقيق أهداف تنظيمية ومزايا تنافسية إضافية لها في البيئة التي تعمل فيها.

2.2.3 أهمية الإبداع التنظيمي

هناك اتفاق كبير بين الباحثين في حقل المنظمة على أهمية الإبداع التنظيمي لانصالحها بالقدرة التنافسية والميزة التنافسية وبقاء طويل الأمد للمنظمات، وكوسيلة للتكيف مع الظروف المتغيرة السريعة سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية...، فلقد أصبح اليوم مطلباً اجبارياً ومفتاح النجاح في المحيط التنافسي، إذ أن أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وفقاً للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، والتي تمتلك القابلية لمساعدة أعضائها على استئثار مواهبهم الإبداعية بشكل كامل (نوري، 2012: 218). عليه يلاحظ أن للإبداع علاقة وثيقة بالاقتصاد، في كونه يمكن في توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة، مما يقود الى النمو الاقتصادي القوي. ومن ناحية أخرى فإن الإبداع التنظيمي من المنظور التسويقي أمر بالغ الأهمية لأنه يؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة في السوق، ويعمل على تحسين الخدمات أو المنتجات الحالية، وبهذا يمهّد الطريق لترقية العاملين المدعين كونه يترجم من جانب العاملين والإدارة على حد سواء إلى أنسب خيارات تسويقية من أجل تحقيق مبيعات أفضل. كما أنه من المنظور التنظيمي، يشجع المدبرون حول العالم الإبداع التنظيمي بسبب القيمة التي يمكن أن تكونها في منظماتهم. فلقد ثبت أنه عندما يكون العاملين مدعين، تزداد الإنتاجية نتيجة تنفيذ وتوليد عمليات جديدة. هذا له تأثير في خلق التمايز الذي تشتد الحاجة إليه ويزيد من الميزة التنافسية للمنظمات. ومن بين أمور أخرى، يعني ضمناً الكفاءة القصوى فيما يتعلق بالإنتاج ويمكن أن تشمل تقليل الوقت أو زيادة الإنتاج أو إنتاج منتجات أفضل من نفس المواد، من خلال تطوير مصادر المواد والمعدات والمدخلات الأخرى المختلفة، وبالتالي ينتج عن الإبداع التنظيمي تحولات أساسية في الهياكل الصناعية والهياكل التنظيمية للمنظمات (Alharbi et al., 2019: 1199-1120). وفي نفس السياق، أثبتت دراسة (Tavassoli & Karlsson, 2016: 647) التأثير الإيجابي للإبداع التنظيمي في تحسين قدرة المنظمات على تنفيذ التقنيات الجديدة. كما أوضح (Haned, 2014: 508) أن للإبداع التنظيمي تأثير كبير في بقاء المنظمات وتحققها المزايا التنافسية، كون المنظمات التي تتبنى الإبداع التنظيمي قادرة على التفاعل بشكل أسرع وأكثر فعالية للتكيف مع البيئات التنافسية المعقدة والمتغيرة. ولذلك فإن المنظمات التي تبني النجاح والبقاء يجب أن لا تنف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بكثير، بحيث يكون الإبداع والابتكار والتغيير سيات مميزة لها، وأن دورها في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ودعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال ايمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تميزها في الأداء وبقائها واستمراريتها (شريف، 2002: 129).

3.2.3 مقاييس الإبداع التنظيمي

إن الإبداع التنظيمي هو موضوع تمت دراسته، لكن مع اختلاف تفسيرات المصطلح وصعوبات وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة لقياسه بالشكل المطلوب، الأمر الذي أدى إلى تقديم مقاييس وأبعاد متعدد لتناول الإبداع التنظيمي بشكل عام (Montalván-Burbano et al., 2020: 4). والتي كانت كتقطعة مرجعية للباحثين المهتمين بالموضوع للاعتماد عليها في دراساتهم، حيث اعتمد الباحثون أبعاداً مختلفة لقياس الإبداع في المنظمات فقد استخدمت دراسة (Siegel & Kammerer, 1973) أربعة أبعاد وهي (عدد الإبداعات المنتجة وزمن الإبداعات المنتجة واستمرارية زمن الإبداع ودعم الإبداع وإسناد المدعين)، أما دراسة (Daft, 1978) فقد تبنت تصنيف الإبداع التنظيمي إلى (الإبداع الفني والإبداع الإداري) إذ قاست الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج والخدمة والعملية الجديدة، أما الإبداع الإداري فقد قرنته بالسياسات الجديدة الخاصة باختيار وتعيين الموارد البشرية ونظم المكافآت والتعويضات ويلاحظ اهتمام هذا المقياس بالموارد البشرية وتحديد رأس المال البشري، إذ ربط الإبداع بمجالات الاختيار والتعيين ونظم الحوافز بعدد الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملين، وبنفس الاتجاه أشارت دراسة (Subramanian & Nilakanta, 1996) الى قياس الإبداع التنظيمي من خلال (الإبداع الفني والإداري) من خلال متوسط عدد الإبداعات، ومتوسط زمن الإبداعات، واستمرارية زمن الإبداعات (محمد، 2007: 29). واعتمدت دراسة (Lin, 2006: 617) أيضاً على نفس بعدين لقياس الإبداع التنظيمي وهما (الإبداع الإداري والإبداع الفني)، كما وركزت دراسة (Crossan & Apaydin, 2010: 1155) على تصنيف الإبداع كعملية (العملية الإبداعية) والإبداع كنتيجة (النتيجة الإبداعية) في قياسها للإبداع التنظيمي. عليه تبنت الباحثة أبعاد دراسة (Siegel & Kammerer, 1978) نقلاً من دراسة (محمد، 2007: 29) التي اعتمدت على نفس الأبعاد في قياس الإبداع التنظيمي. كونها من الدراسات الأولية لتناول الإبداع التنظيمي من عدة نواحي من جهة، وللماتمة بنيتها الفكرية لأغراض الدراسة الحالية من جهة أخرى. والمتمثلة بأربعة أبعاد وهي (قاسم وأحمد، 2011: 119-120):

1. تبني الأفكار الإبداعية: يعني عدد الإبداعات الملموسة والمسجلة لدى المنظمة لفترة معينة.
2. زمن الإبداعات المنتجة: يمثل مدة تبني المنظمة لكل إبداع من الإبداعات التي تعتمد عليها في تحسين عملها وتطويرها.

3. استمرارية الإبداعات: وهي مدى استمرارية استفادة المنظمة من الإبداعات التي تنتجها.
4. دعم واسناد الإبداع والمبدعين: يتضمن تقديم الإسناد المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للأفراد العاملين في المنظمة.

4. الإطار التطبيقي للبحث

1.4 وصف مجمع البحث وعينته

اختير عدد من كليات جامعة دهوك والتي هي الكليات الانسانية كجمال ميداني للبحث (كما هو موضح في الجدول 2)، تم توزيع استبانة الاستبانة على التدريسيين فيها من غير شاغلي المناصب الإدارية، وذلك بهدف الحصول على بيانات موضوعية تعبر عن وجهة نظرهم بخصوص مستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة، ولتعرف أيضاً على مدى توفر أبعاد الإبداع التنظيمي لدى العينة المبحوثة من التدريسيين. حيث تم توزيع (88) استبانة عشوائياً على المشمولين بالبحث، وأعيدت منها (84) استبانة، استخدمت منها (80) كاستبانة الصالحة للتحليل بعد استبعاد الاستبانة غير كاملة المعلومات، أي بنسبة استجابة بلغت (91%) من مجموع الاستبانة الموزعة على العينة المختارة.

الجدول (2) إحصائية التوزيع وإعادة لاستبانة الاستبانة

ت	اسم الكلية	الاستبانة		
		الموزعة	المعاداة	الصالحة
				عدد
1	القانون والسياسة	15	15	17.5
2	الإدارة والاقتصاد	30	30	37.5
3	العلوم الإنسانية	20	19	20
4	التربية الأساس- دهوك	23	20	25
	المجموع	88	84	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات استبانة الاستبانة.

أما عن السمات الفردية للمستجيبين، فيعكسها الجدول (3)، حيث يتضح من معطيات الجدول بخصوص أن غالبيتهم من الذكور وبلغت نسبتهم (60%) مما يعكس واقع التدريس في الكليات المبحوثة والتي يغلب فيها تشغيل الذكور على الإناث. أما بخصوص العمر، فإن الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبنسبة بلغت (45%)، وهذا مؤشر إلى أن هذه الفئة العمرية من ضمن فئة الشباب وهو أمر يعتبر جيد للاستفادة من أفكارهم في العمل لأنهم هم بمثابة الدم الجديد للكليات المبحوثة ويمتلكون قدرات ذهنية مؤهلة للعمل الأكاديمي والإبداع فيه. وبخصوص مدة الخدمة كالتدريس في الكلية المبحوثة في جامعة دهوك، تبين أن غالبية أفراد العينة هم من الذين تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة ضمن فئة (5-15 سنة) والذين بلغت نسبتهم (50%) وبذلك أغلبية افراد العينة في الكليات المبحوثة هم ممن لديهم خدمة متوسطة المدة في العمل. وعن التحصيل الدراسي فإن الغالبية العظمى هم من حملة شهادة الماجستير وبلغت نسبتهم (60%)، تناسبا لأعمارهم باعتبار أكثرهم من فئة الشباب، وبالتالي شكلت فئة حاملي لقب مدرس مساعد وفئة حاملي لقب مدرس أعلى نسبة من بين الفئات الأربعة وبنسبة بلغت (40%). مما يؤثر للوضع الحرج للتدريسيين في الجامعة المبحوثة تجاه القابهم العلمية وضرورة حثهم وتحفيزهم على تغيير القابهم العلمية وخصوصاً الأفراد في فئتي (مدرس مساعد) و(مدرس).

الجدول (3) توزيع عينة البحث على وفق مساهمهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	48	60
		أنثى	32	40
		المجموع	80	100
2	العمر	أقل من 35 سنة	36	45
		35 - 45 سنة	30	37.5
		أكثر من 45 سنة	14	17.5
		المجموع	80	100
3	عدد سنوات الخدمة في الكلية	أقل من 5 سنوات	24	30
		5-15 سنة	40	50
		أكثر من 15 سنة	16	20
		المجموع	80	100

75	60	ماجستير	المؤهل العلمي	4
25	30	دكتوراه		
100	80	المجموع		
40	32	مدرس مساعد	اللقب العلمي	5
40	32	مدرس		
12.5	10	أستاذ مساعد		
7.5	6	أستاذ		
100	80	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية SPSS.

2.4 وصف متغيرات البحث

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات البحث بالاعتدال على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في الكليات الإنسانية في جامعة، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الاوساط الحسابية لتحديد المحك المعتمد في البحث الحالي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس، وذلك طبقاً للصيغة: $(\text{مدى الفئة} = (\text{أعلى حد} - \text{أدنى حد}) / \text{عدد المستويات} = (1-5) / 3 = 1.33)$ (Sekaran & Bougie, 2010: 293). عليه تم تصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي التالي: (درجة متدنية=1-2.33)، (درجة متوسطة=3-3.67)، (درجة مرتفعة=3.68-5). كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد على قيم معامل الاختلاف، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من نسبة (0%) دل ذلك على شدة أهمية البعد أو المتغير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1.2.4 وصف متغير القيادة الأخلاقية

يبين الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الأخلاقية عبر إجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على امتلاك القيادات الأكاديمية درجة متوسطة من أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة في جامعة دهوك. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حسب المؤشر الكلي (3.3) وبانحراف (0.7)، وبمعامل اختلاف (27%). أما فيما يتعلق بوصف أبعاد القيادة الأخلاقية، فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. **وصف بعد الصفات الشخصية الأخلاقية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول بعد الصفات الشخصية الأخلاقية من خلال مؤشراتته (X_6-X_1) تميل باتجاه الاتفاق على وجود هذه الصفات كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك حسب المؤشر الكلي له وبسبب اتفاق (اتفاق بشدة + اتفاق) (46.4%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.7)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق + لا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (23.8%)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك تجاه بعد الأول للقيادة الأخلاقية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الأخلاقية. أما على المستوى الجزئي، جاءت العبارة (X_1) التي تشير إلى "تصدق القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة في حديثها وتعاملها مع التدريسيين" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة متوسطة وذلك بالاستناد على مساحة المقياس، إذ جاءت بأعلى وسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.8) وبأقل معامل اختلاف (23%) وهذا يدل على وثوق التدريسيين بالقيادات الأكاديمية في الجامعة. بينما سجلت العبارة (X_3) والتي تنص على أن "نلتزم القيادات الأكاديمية بتطبيق العدالة في توزيع الواجبات والمسؤوليات على التدريسيين" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.9) مساوي للوسط الحسابي لعبارة (X_4) ولكن وانحراف معياري أعلى (1.1)، وبمعامل اختلاف أعلى (38%)، وهذه النتيجة بدورها تؤكد الأهمية الترتيبية الأخيرة لهذه العبارة من بين عبارات هذا البعد والتي تؤكد على قلة التزام القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة بمعايير العدالة في تحديد أدوار ومهام التدريسيين وبأنها لا تبتغي على الحياد في تعاملها مع التدريسيين.

ب. **وصف بعد الصفات الإدارية الأخلاقية:** تشير نتائج التحليل في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة تجاه عبارات $(X_{13}-X_7)$ والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه بعد الصفات الإدارية الأخلاقية، والتي تشير إلى أن (50.7%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (25.4%)، وبوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (0.7). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الكليات المستجيبة في جامعة دهوك تتفق وبمستويات متوسطة على وصف الصفات الإدارية الأخلاقية وبكونه يمثل أحد مضامين القيادة الأخلاقية. في حين تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد، أن أعلى أهمية ترتيبية كانت للعبارة (X_{10}) والتي تتمثل بأن "تشرف القيادات الأكاديمية بنفسها على سير العمل داخل كليات الجامعة" إذ جاءت بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.9)، وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف للعبارة (25%) كونها حققت أدنى قيمة من بين قيم معامل الاختلاف للعبارات الأخرى للبعد المعني، مما يدل على حرص القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة على ضمان سير العمل بالشكل المطلوب. أما أدنى أهمية ترتيبية فسجلت كل من العبارة (X_{12}) و (X_{13}) نفس القيمة لكل من وسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (0.9) ومعامل اختلاف (27%)، واللذان تشيران على التوالي إلى "تحرص القيادات الأكاديمية على متابعة التطور المهني للتدريسيين" و "تقدم القيادات الأكاديمية المساعدة اللازمة للتدريسيين". عليه تؤكد نتائج فقرات هذا البعد على ممارسة القيادات الأكاديمية لهذه الفقرات بمستويات متوازنة وقرية من بعضها.

ت. **وصف بعد صفات العمل بروح الجماعة:** توضح النتائج الوارد في الجدول (4) اجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي بعد صفات العمل بروح الجماعة ومن خلال مؤشراتته ($X_{19} - X_{14}$). إذ تميل (31.9%) من تلك الاجابات باتجاه الاتفاق على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس البعد الثالث للقيادة الأخلاقية، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (35.6%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري (0.9)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك تجاه البعد الثالث للقيادة الأخلاقية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الأخلاقية. وتبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى أهمية ترتيبية كانت للعبارة (X_{17}) وبوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (1.0)، وبمعامل إختلاف (32%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة. وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة العبارة "تتم القيادات الأكاديمية الاحساس بالمسؤولية بين التدريسيين" ويؤشر ذلك الى أن القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة تحفز قدرات التدريسيين واستعدادهم لتحمل مسؤولية نتائج عملهم وتساندتهم في النمو المهني لديهم، لكن بدرجة متوسطة ليست بعالية. بينما سجلت العبارة (X_{14}) أدنى أهمية ترتيبية وبوسط حسابي مقداره (2.7) وانحراف معياري (1.1)، وبمعامل اختلاف (41%)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن "تتيح القيادات الأكاديمية للتدريسيين فرصة المشاركة في صناعة القرارات"، عليه فتفتقر كليات الجامعة المبحوثة للعمل الجماعي وصناعة أغلب القرارات يتم من قبل القيادات الأكاديمية حصراً، دون إشراك التدريسيين فيها.

ث. **وصف بعد صفات العلاقات الانسانية:** تشير نتائج التحليل المذكور في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات ($X_{25} - X_{20}$) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه امتلاك القيادات الأكاديمية لبعده صفات العلاقات الانسانية، والتي تشير إلى أن (58.1%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (16.7%)، وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.7). مما يعكس دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك تجاه البعد الرابع للقيادة الأخلاقية تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الأخلاقية. وعلى المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد، سجلت العبارة (X_{20}) أعلى أهمية ترتيبية بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.8) وبمعامل اختلاف (20%) مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة والتي تنص على أن "تتعامل القيادات الأكاديمية مع التدريسيين باحترام" وهو مؤشر على حرص القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المبحوثة على التعامل بود واحترام متبادل مع التدريسيين من أجل كسب ثقتهم وتقديرهم، بينما جاءت العبارة (X_{25}) المثمنة بـ"تشارك القيادات الأكاديمية التدريسيين في مناسباتهم الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية وبوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (1.2) وبمعامل اختلاف (38%)، مما يعكس وجود مستويات متوسطة من اهتمام القيادات الأكاديمية بالتواصل مع التدريسيين ومراعاة العلاقات الاجتماعية معهم وتعزيزها والذي بدوره يؤثر على اتناء التدريسيين للجامعة وولائهم لها.

الجدول (4) وصف القيادة الاخلاقية وأبعادها

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة					ت
			لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %	
الصفات الشخصية الأخلاقية								
								أ
23	0.8	3.5	---	12.5	31.3	47.5	8.8	X_1
27	0.9	3.4	2.5	17.5	26.3	48.8	5.0	X_2
38	1.1	2.9	12.5	25.0	26.3	30.0	6.3	X_3
34	1.0	2.9	8.8	30.0	32.5	23.8	5.0	X_4
27	0.9	3.4	2.5	11.3	32.5	48.8	5.0	X_5
27	0.9	3.4	1.3	18.8	30.0	41.3	8.8	X_6
22	0.7	3.2	4.6	19.2	29.8	39.9	6.5	المعدل
			23.8		29.8	46.4		المؤشر الكلي
الصفات الإدارية الأخلاقية								
								ب
28	1.0	3.6	5.0	10.0	15.0	57.5	12.5	X_7
31	1.0	3.2	5.0	18.8	27.5	41.3	7.5	X_8
29	1.0	3.4	2.5	18.8	22.5	47.5	8.8	X_9
25	0.9	3.6	2.5	11.3	18.8	57.5	10.0	X_{10}
32	1.0	3.1	5.0	30.0	22.5	33.8	8.8	X_{11}
33	1.0	3.0	8.8	25.0	33.8	25.0	7.5	X_{12}
33	1.0	3.0	5.0	30.0	27.5	30.0	7.5	X_{13}
21	0.7	3.3	4.8	20.6	23.9	41.8	8.9	المعدل
			25.4		23.9	50.7		المؤشر الكلي
صفات العمل بروح الجماعة								
								ت

41	1.1	2.7	12.5	36.3	25.0	18.8	7.5	X ₁₄
33	1.0	3.0	3.8	27.5	35.0	25.0	8.8	X ₁₅
33	1.0	3.0	2.5	28.8	35.0	26.3	7.5	X ₁₆
32	1.0	3.1	6.3	22.5	33.8	28.8	8.8	X ₁₇
33	1.0	3.0	5.0	27.5	38.8	21.3	7.5	X ₁₈
38	1.1	2.9	12.5	28.8	27.5	23.8	7.5	X ₁₉
30	0.9	3	7.1	28.5	32.5	24	7.9	المعدل
			35.6		32.5	31.9		المؤشر الكلي
صفات العلاقات الإنسانية								ث
20	0.8	4.0	1.3	5.0	11.3	57.5	25.0	X ₂₀
29	1.0	3.5	5.0	12.5	28.8	37.5	16.3	X ₂₁
25	0.9	3.6	---	13.8	25.0	51.3	10.0	X ₂₂
29	1.0	3.4	3.8	17.5	31.3	35.0	12.5	X ₂₃
29	1.0	3.5	6.3	8.8	23.8	51.3	10.0	X ₂₄
38	1.2	3.2	10.0	16.3	31.3	27.5	15.0	X ₂₅
20	0.7	3.5	4.4	12.3	25.2	43.3	14.8	المعدل
			16.7		25.2	58.1		المؤشر الكلي
21	0.7	3.3	المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية					

المصدر: إعداد الباحثة باعتبار مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فبينت من نتائج التحليل في الجداول (4) أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة، وبلا حظ بأن هناك تركيزاً على بُعد صفات العلاقات الإنسانية، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وأقل قيمة لمعامل الاختلاف والتي بلغت نسبتها (20%) ويتأكد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.5) هذا يدل على وعي القيادات الأكاديمية نوعاً ما بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها المهم في إيجاد الانسجام والاحترام والود بين التدريسيين مما يوجه جهودهم لتحقيق أهداف الجامعة، وجاء بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية في المرتبة الثانية ومعامل اختلاف (21%) وبوسط حسابي (3.3)، ثم يليه بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية في المرتبة الثالثة ومعامل اختلاف (22%) وبوسط حسابي (3.2)، وأخيراً أحصل صفات العمل بروح الجماعة في المرتبة الرابعة والأخيرة ومعامل اختلاف (30%) وبوسط حسابي (3.0) والتي تحث على ضرورة أن تعمل القيادات الأكاديمية على توفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي وبغني روح المسؤولية ويعزز ثقة التدريسيين وتمكينهم لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم. عليه تشير هذه النتائج إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير القيادة الأخلاقية بالنسبة لأفراد العينة في الكليات الإنسانية المبحوثة وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والأوساط الحسابية.

2.2.4 وصف متغير الإبداع التنظيمي

يبين الجدول (5) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الإبداع التنظيمي عبر إجابات للمستجيبين على فقرات الاستبانة. ومن خلال متابعة معطيات الجدول يظهر اتفاق المستجيبين على توفر درجة متوسطة من أبعاد الإبداع التنظيمي مجتمعة في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للمؤشر الكلي (3.5) وانحراف (0.6)، ومعامل اختلاف (17%). أما فيما يتعلق بوصف كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. وصف بعد تبني الأفكار الإبداعية: تعكس معطيات الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد تبني الأفكار الإبداعية بدرجة متوسطة لدى العينة المستجيبة في كليات الجامعة المبحوثة، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (74.2%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (6.2%)، وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.7)، وذلك على مستوى العبارات (Y₃- Y₁) التي تقيس هذا البعد مجتمعة (المؤشر الكلي للبعد). وعلى المستوى الجزئي، وجاءت العبارة (Y₃) التي تشير إلى "محاولة التدريسيين الاستفادة من الاسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار الجديدة في مجال عملهم" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الترتيبية وبدرجة متوسطة، إذ سجلت وسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري (0.8)، مما يعني أن التدريسيين يميلون للإبداع في مجال عملهم إذا سنحت القيادات الأكاديمية المجال لهم لفعل ذلك. وتدعم هذه النتيجة قيمة معامل اختلاف للعبارة البالغ (20%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (Y₁) المحتملة بـ"محاولة التدريسيين الاستفادة من مقابلة الاشخاص المهمين والمبدعين في الكلية للوصول الى أفكار وطرق جديدة للأداء" وبوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (1.0) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (26%)، وهذا المؤشر يشير إلى قيام قيادات الأكاديمية بتوفير ظروف وبيئة مناسبة للتدريسيين تحثهم وتشجعهم على استخدام أفكار وطرق جديدة لأداء عملهم نوعاً ما.

ب. وصف بعد زمن الإبداعات المتبناة: تظهر نتائج الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد زمن الإبداعات المتبناة بدرجة متوسطة لدى العينة المستجيبة في كليات الجامعة المبحوثة، وذلك على مستوى العبارات (Y₆ - Y₄) التي تقيس هذا البعد مجتمعة (المؤشر الكلي للبعد) والتي تشير إلى أن (61.3%) من أفراد عينة البحث متفقون على مضمون العبارات التي

استخدمت في قياس هذا البعد بحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (12%)، وبوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.7). وتبين على المستوى الجزئي أن أعلى أهمية ترتيبية بينها كانت للعبارة (Y4) وبوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.8) وبمعامل اختلاف (21%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، وعليه فإن هناك اتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة "رغبة التدريسيين بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائهم عند أدائها العمل"، والتي تشير إلى استعداد التدريسيين في تقديم المساعدة لزملائهم في العمل ومشاركتهم في استغلال الوقت بالشكل الأمثل في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهونها في العمل. أما في المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (Y6) وبوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (1.0)، وبمعامل اختلاف (31%)، والتي تنص على "رؤية التدريسيين زمن الإبداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبولاً بالقياس إلى المعايير التي تضعها القيادات الأكاديمية"، مما يعني عدم وجود معايير واضحة وملائمة لأداء العمليات الإبداعية في الكليات المبحوثة.

ت. وصف بُعد استمرارية الإبداعات: تعكس نتائج الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد استمرارية الإبداعات بدرجة متوسطة لدى العينة المستجيبة في كليات الجامعة المبحوثة. وذلك على مستوى العبارات (Y7 - Y9) التي تقيس هذا البعد بمجموعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (55.4%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (20.4%)، وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.7)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في كليات الجامعة المبحوثة تتفق وبمستويات متوسطة على توفر هذا البعد. في حين تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد، إذ جاءت العبارة (Y7) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وذلك بوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.9) وبمعامل اختلاف (23%)، مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة بأنه "يسعى التدريسيين باستمرار إلى التميز عن زملائه في العمل بإيجاد طرق جديدة للأداء"، وتبين هذه النتيجة أن التدريسيين يسعون لتحقيق التفرد في أداء مهامهم وأعمالهم في الجامعة. أما في المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (Y9) والتي تتضمن "تكافى القيادات الأكاديمية التدريسيين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في عملهم" والتي جاءت بوسط حسابي متدني (3.2) وانحراف معياري (1.0) وبمعامل اختلاف (44%)، والتي تفسر ضعف اعتماد الجامعة على مكافآت تشجيعية وشهادات تقديرية في تشجيع التدريسيين المتميزين على الإبداع في أعمالهم.

ث. وصف بُعد دعم واسناد الإبداع والمبدعين: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) اتفاق أغلب المستجيبين على توفر بعد دعم واسناد الإبداع والمبدعين بدرجة متوسطة لدى العينة المستجيبة في كليات الجامعة المبحوثة. وذلك على مستوى العبارات (Y10 - Y13) التي تقيس هذا البعد بمجموعة (المؤشر الكلي للبعد)، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية لإجابات المبحوثين عن هذا البعد (36.9%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق الكلية (31.2%)، وبوسط حسابي (3.0) وانحراف معياري (0.9). وتبين على المستوى الجزئي أن من بين العبارات المتميزة لهذا البعد هي العبارة (Y11) والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الترتيبية وذلك وبوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (1.0) وبمعامل اختلاف (32%)، مما يدل على مستوى أهمية متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة بخصوص احترام وتقدير القيادات الأكاديمية للأفكار الإبداعية للتدريسيين. أما في المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (Y12) والتي تتمثل بـ "تُميز القيادات الأكاديمية التدريسيين المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع"، وذلك وبوسط حسابي (2.9) وانحراف معياري (1.2) وبمعامل اختلاف (41%)، لتؤكد هذه النتيجة أن سعي القيادات الأكاديمية لتمييز التدريسيين المبدعين بين الجميع بالشكل المطلوب وتقديم الدعم الكافي لهم لم يكن بمستوى الطموح.

الجدول (5) وصف الإبداع التنظيمي وأبعاده

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة					ت
			لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %	
تبني الأفكار الإبداعية								أ
26	1.0	3.8	3.8	6	21.3	47.5	21.3	Y ₁
21	0.8	3.8	---	6.3	22.5	55.0	16.3	Y ₂
20	0.8	4.1	1.3	1.3	15.0	56.3	26.3	Y ₃
18	0.7	3.9	1.7	4.5	19.6	52.9	21.3	المعدل
			6.2		19.6	74.2		المؤشر الكلي
زمن الإبداعات المتبناة								ب
21	0.8	3.8	---	10.0	16.3	56.3	17.5	Y ₄
24	0.9	3.8	---	10.0	18.8	51.3	20.0	Y ₅
31	1.0	3.2	3.8	12.5	45.0	32.5	6.3	Y ₆
19	0.7	3.6	1.2	10.8	26.7	46.7	14.6	المعدل
			12		26.7	61.3		المؤشر الكلي
استمرارية الإبداعات								ت
23	0.9	4.0	1.3	5.0	16.3	47.5	30.0	Y ₇
29	1.0	3.5	2.5	16.3	26.3	40.0	15.0	Y ₈
44	1.0	2.3	7.5	28.8	30.0	26.3	7.5	Y ₉

20	0.7	3.5	3.7	16.7	24.2	37.9	17.5	المدل
			20.4		24.2	55.4		المؤشر الكلي
دعم واسناد الإبداع والمبدعين								
40	1.2	3.0	10.0	27.5	21.3	33.8	7.5	Y ₁₀
32	1.0	3.1	8.8	17.5	36.3	30.0	7.5	Y ₁₁
41	1.2	2.9	13.8	22.5	28.8	28.8	6.3	Y ₁₂
33	1.0	3.0	10.0	15.0	41.3	26.3	7.5	Y ₁₃
30	0.9	3.0	10.6	20.6	31.9	29.7	7.2	المدل
			31.2		31.9	36.9		المؤشر الكلي
17	0.6	3.5	المؤشر الكلي الإبداع التنظيمي					

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الإبداع التنظيمي استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فيتين من نتائج التحليل في الجداول (5) أن الأهمية الترتيبية لكافة أبعاد هذا المتغير جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة، ويلاحظ بأن هناك تركيزاً على بُعد تبني الأفكار الإبداعية، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية وأقل قيمة لمعامل الاختلاف والذي بلغ نسبته (18%) ويتأكد من الوسط الحسابي والذي بلغ قيمته (3.9)، وجاء بعد زمن الإبداعات المتنبئة في المرتبة الثانية ومعامل اختلاف (19%) وبوسط حسابي (3.6)، ثم احتل بعد استمرارية الإبداعات في المرتبة الثالثة ومعامل اختلاف (20%) وبوسط حسابي (3.5)، وأخيراً جاء بعد دعم واسناد الإبداع والمبدعين في المرتبة الأخيرة ومعامل اختلاف (30%) وبوسط حسابي (3.0)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الإبداع التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والايوساط الحسابية.

3.4 تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف اختبار فرضية البحث الأولى في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك، تم إجراء اختبار الارتباط بين متغيرات البحث منفرداً ومجتمعاً، للتأكد ان وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي (على مستوى الأبعاد) عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة (Pearson)، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (6) على النحو الآتي:

- تحليل الارتباط على المستوى الكلي: يعكس نتائج تحليل الارتباط في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث على المستوى الكلي، المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية والمؤشر الكلي الإبداع التنظيمي، والتي بلغت (0.55) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالاعتداد على هذه النتيجة، يتبين أن المستويات العالية من الإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك تقترن مع امتلاك القيادات الأكاديمية فيها لمستويات مرتفعة أيضاً من القيادة الأخلاقية.
- تحليل الارتباط على المستوى الجزئي: يهدف تحقيق فهم أكثر شمولية لدور الأبعاد في تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد المتغيرين قيد البحث، حيث يتبين من نتائج الجدول (6) الآتي:

- وجود علاقات ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية منفردة والمتماثلة بكل من (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الانسانية) وبين المؤشر الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي ومعاملات ارتباط (0.48)، (0.55)، (0.50)، (0.42) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما كانت كليات الجامعة تمتلك قيادات أكاديمية ذات فلسفة أخلاقية في تعاملها مع التدريسيين كلما استطاعت من تحفيزهم نحو الإبداع في عملهم وبالتالي زيادة الإبداع التنظيمي على مستوى الجامعة ككل.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤشر الكلي لمتغير القيادة الأخلاقية وأبعاد الإبداع التنظيمي (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتنبئة، استمرارية الإبداعات، دعم واسناد الإبداع والمبدعين)، ومعاملات ارتباط (0.40)، (0.30)، (0.38)، (0.57) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أن امتلاك كليات الجامعة للقيادات الأكاديمية الأخلاقية يقترن مع ارتفاع قدرات الجامعة على تشجيع التدريسيين نحو تبني الأفكار الإبداعية، ومراعاة زمن الإبداعات المتنبئة، واستمرارية الإبداعات، ودعم واسناد الإبداع والمبدعين.
- بلغت أعلى قيمة للارتباط على مستوى الأبعاد بين بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية وبُعد دعم واسناد الإبداع والمبدعين ومعامل ارتباط (0.57) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعكس أهمية نسبية لبُعد الصفات الإدارية الأخلاقية في تحقيق دعم واسناد الإبداع والمبدعين مقارنة مع بقية الأبعاد.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الأولى المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.

الجدول (6) الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي للإبداع التنظيمي	دعم واسناد الإبداع والمبدعين	استمرارية الإبداعات	زمن الإبداعات المتنبئة	تبني الأفكار الإبداعية	الإبداع التنظيمي
					القيادة الأخلاقية

0.48**	0.48**	0.24**	0.38**	0.37**	الصفات الشخصية الأخلاقية
0.55**	0.57**	0.44**	0.24**	0.39**	الصفات الإدارية الأخلاقية
0.50**	0.50**	0.32**	0.29**	0.41**	صفات العمل بروح الجماعة
0.42**	0.49**	0.35**	0.16**	0.24**	صفات العلاقات الإنسانية
0.55**	0.57**	0.38**	0.30**	0.40**	المؤشر الكلي للقيادة الأخلاقية

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS). ** معنوي عند مستوى $\alpha \leq (0.01)$

4.4 تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يعرض هذا المحور نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار فرضية البحث الثانية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك، وتم تطبيق الانحدار البسيط بطريقة الادخال (Enter) للكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى المؤشر الكلي في الإبداع التنظيمي على المستوى المؤشر الكلي، وكذلك الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise)، للكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الأبعاد في الإبداع التنظيمي، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي: بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل للقيادة الأخلاقية (المؤشر الكلي) في المتغير المعتمد الإبداع التنظيمي (المؤشر الكلي) والمذكورة في الجدول (7) الآتي:

- وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي)، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (33.677) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.96) ودرجات حرية (1، 78)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05).
- يتبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للإبداع التنظيمي بقيمة تصل إلى (1.938) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الأخلاقية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير الإبداع التنظيمي يستمد التأثيرات المباشرة من القيادة الأخلاقية وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي.
- تبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.549) والذي يشير إلى أن التغير في القيادة الأخلاقية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الإبداع التنظيمي بما يعادل (0.549)، أي بنسبة تغير تعادل (54.9%) وهي نسبة جيدة، يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي.
- يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.302) إلى أن ما نسبته (30.2%) من التغير الحادث في الإبداع التنظيمي يرجع مصدره إلى القيادة الأخلاقية وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (69.8%) من التغير في الإبداع التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي.

الجدول (7) تأثير القيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي					الأهمودج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	
0.000	3.96	33.677	0.302	0.549	1.938
N=80	Sig. ≤ 0.05		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 78)		

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

ت. نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج على مستوى أبعاد متغير القيادة الأخلاقية في متغير الإبداع التنظيمي والمذكورة في الجدول (8) إلى ظهور نموذج تأثيري واحد فقط، تضمن بعد الصفات الإدارية الأخلاقية فقط، بعد أن تم استبعاد أبعاد القيادة الأخلاقية الأخرى (الصفات الشخصية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الإنسانية). وتشير هذه النتائج إلى أن البعد (الصفات الإدارية الأخلاقية) فقط ذات تأثير جوهري في الإبداع التنظيمي بينما بقية الأبعاد للقيادة الأخلاقية غير دالة إحصائياً. وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (5.789) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) ودرجة حرية (78). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0.05). كما بلغت القيمة التفسيرية لبعد الصفات الإدارية الأخلاقية وحسب قيمة (R^2) قد بلغت (0.301)، أي أن بُعد سلوك القائد الترجسي لوحده يفسر (30.1%) من التغير الذي يحصل في الإبداع التنظيمي، وأن هناك ما نسبته (69.1%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير القيادة الأخلاقية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناء على ما سبق فإن هذه النتائج تعطي دلائل واضحة للقيادات الأكاديمية في كليات جامعة دهوك المستجيبة وهي إذا أرادت تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي وزيادته، فإن عليها التركيز على امتلاك القيادات الأكاديمية للصفات الإدارية الأخلاقية كونه أهم أبعاد القيادة الأخلاقية المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

الجدول (8) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي

الامتدج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الامتدج	قيمة Beta	قيمة R ²	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	2.075	-	-	-	-	-
الأول	الصفات الإدارية الأخلاقية	0.548	0.302	5.789	1.66	78	0.000

N = 80

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتائج والمذكورة في الجداول (7) و (8)، جاءت داعمة لصحة اثبات فرضية البحث الثانية على المستوى الكلي والتي تؤكد بأن متغير القيادة الأخلاقية على المستوى الكلي يؤثر معنوياً في الإبداع التنظيمي عند مستوى (0.05)، أما على المستوى الجزئي فإن بعد القيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية الأخلاقية) فقط ذات تأثير جوهري في الإبداع التنظيمي بينما بقية الأبعاد للقيادة الأخلاقية غير دالة إحصائياً في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك.

5. الاستنتاجات والمقترحات

في ضوء ما جرى عرضه في الأجزاء السابقة المتعلقة بالحصول التطبيقية للبحث وما أسفرت عنه الجوانب الإحصائية للبحث، يمثل هذا الجزء الخاتمة لعمليات إعداد وإجراء البحث الحالي والذي تركز معلوماته ومعطياته على إعطاء صورة شاملة ومختصرة مستنبطة من المحتوى الميداني للبحث، وذلك بغرض جملة من الاستنتاجات والتي بدورها تعد الأساس لبناء المقترحات النهائية التي تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة ودراسات مستقبلية تستحق البحث والدراسة والتطوير، وسيجري تفصيل ذلك من خلال محورين هما:

1.5 الاستنتاجات

1. اشترت نتائج الوصف، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على امتلاك القيادات الأكاديمية في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك القيادة الأخلاقية المتمثلة بـ(الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الانسانية) بمستويات متوسطة والتي لا تعد نتيجة مقبولة، باعتبار أن الأخلاق ركن أساسي من العمل الأكاديمي ومن غيرها لا تستقيم الأمور. وهنا تتفق الباحثة نوعاً ما مع (العرايضة، 2012) الذي يؤكد بأن المستوى المتوسط لا يشكل نتيجة سلبية لممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية لكنها لم تصل إلى المستوى المرتفع المطلوب، من منطلق أن هذه القيادة تقوم على أساسها على تنفيذ الأنظمة والقوانين المعمولة بها واحترام قيم المجتمع السائدة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى احتمالية تقدير التدريسيين للقيادة الأخلاقية لقياداتهم الأكاديمية بأنها لم ترتقي بمستوى ممارستها لنصل إلى المستوى المرتفع.
2. بينت نتائج تحليل آراء المستجيبين، وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على توفر مستويات متوسطة من الإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة في جامعة دهوك، مقاساً بأبعاده (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتنبئة، استمرارية الإبداعات، دعم واسناد الإبداع والمبدعين)، وربما يفسر ذلك أن مستوى تبني الإبداع من قبل القيادات الإدارية لهذه الكليات لم يكن بمستوى طموح التدريسيين لغرض السعي للتسابق نحو تقديم إبداعات جديدة.
3. أفرزت نتائج اختبار فرضية الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي، ويُستنتج من ذلك:
 - أ. كلما امتلكت القيادات الأكاديمية في الجامعة صفات القيادة الأخلاقية، كلما زادت في الجامعة مجالات الإبداع التنظيمي، والعكس صحيح.
 - ب. وجود التوافق الإيجابي بين توفر المستويات المتوسطة لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الانسانية) لدى القيادات الأكاديمية، وبين تحقيق الجامعة للمستويات المتوسطة من الإبداع التنظيمي فيها.
 - ت. يتناغم امتلاك القيادات الأكاديمية للقيادة الأخلاقية بمستويات متوسطة مع تحقيق الجامعة لمستويات متوسطة من (تبني الأفكار الإبداعية، زمن الإبداعات المتنبئة، استمرارية الإبداعات، دعم واسناد الإبداع والمبدعين).
 - ث. كشفت نتائج تحليل علاقات الارتباط قوة العلاقة بين بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية وبُعد دعم واسناد الإبداع والمبدعين، مما يعكس دور امتلاك القيادات الأكاديمية للصفات الإدارية الأخلاقية في تحقيق دعم واسناد الإبداع والمبدعين في الجامعة.
4. تفود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الأخلاقية في الإبداع التنظيمي على المستوى الكلي، مما يعني أن امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعة المستجيبة لصفات القيادة الأخلاقية يسهم في تشجيع الإبداع التنظيمي وتعزيزه في الجامعة.
5. أظهرت اختبار فرضية التأثير لإجابات أفراد العينة المبحوثة على المستوى الجزئي أن توفر بعد القيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية الأخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية لها تأثير فعال في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعة، بينما أظهرت النتائج الضعف في تأثير الأبعاد الثلاثة الأخرى للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، صفات العمل بروح الجماعة، صفات العلاقات الانسانية) في تعزيز الإبداع التنظيمي.

2.5 المقترحات

تعد القيادة بشكل عام الركيزة الأهم في ظهور المنظمة الأخلاقية، نظراً لدور القائد الحيوي في تعزيز الأخلاقيات، ونظراً لأن العاملين لديهم الوعي بتصرفات القيادة من خلال قراراتها فان السبيل الاساسي للإدارة العليا هو التصرف الأخلاقي. ولهذا ضرورة زيادة اهتمام القيادات الأكاديمية في جامعة دهوك بتعزيز مستوى تبنيها لصفات القيادة الأخلاقية كونها تعد من محددات تشجيع وتنمية قدرات

التدريسيين الإبداعية والمحرك الأساس في تحديد المسار الصحيح لعملية التعلم الجامعي وتطويره والتي تترجم في النهاية إلى الإبداع التنظيمي. وتنفيذ ذلك يكون من خلال قيام القيادات الأكاديمية في الجامعة بالآليات الآتية:

1. إظهار القيادات الأكاديمية في الجامعة الصفات الشخصية الأخلاقية كإطار عمل يوائم المعتقدات والقيم الأخلاقية الصحيحة مع سلوكياتها وأفعالها الخارجية وتأييدها ضمن صورة تعزيز المصلحة العامة للجامعة أثناء تعاملها مع العاملين بشكل عام والتدريسيين بشكل خاص، لتكون قدوة لجميع من في الجامعة من العاملين والتدريسيين وحتى الطلبة في سلوكها وتصرفاتها وتعطي انطباع إيجابي عنها الأمر الذي ينجم عنه آثار إيجابية على سير العمل وتحقيق هدفها والذي هو سير العملية التعليمية وفق معايير أخلاقية صحيحة في الجامعة.
2. تدعم السلوك الإداري للقيادات الأكاديمية بالصفات الأخلاقية من خلال تعزيز أسس ومبادئ أخلاقية في تحديد المعايير الصحيحة للعمل وكيفية تطوير استراتيجيات محددة لمساعدتها على ترسيخ هذه القيم والمعايير وتطبيقها في بيئات كليات الجامعة، ويكون ذلك من خلال الآتي:
 - أ. ضرورة دعم الثقافة الأخلاقية في الأقسام العلمية في كليات الجامعة من خلال وضع منظومة قيمية ومدونة أخلاقية للاقتداء بها لنشر الوعي الأخلاقي بين جميع العاملين في الجامعة.
 - ب. تخصيص لجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي لكليات الجامعة ومستوياتها، وتتخلص مهمة هذه اللجان في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات الجامعة المختلفة وعلاج السلوكيات السلبية للعاملين وعدم التهاون مع أي اختراقات تمس تلك المنظومة.
 - ت. التأكد من أن كافة التدريسيين يتم معاملتهم بموضوعية وعدالة واحترام، وتطبيق الإجراءات العادلة في تنفيذ القوانين والتعليمات فضلاً عن المحافظة على حقوقهم.
 - ث. اعتماد الشفافية في وضع خطط وأهداف الجامعة، بحيث تكون معروفة للجميع في الجامعة.
3. اعتماد الجامعة في تبني الإبداع التنظيمي على تنمية الشعور لدى الفرد بوجود توافق وتكامل بين مصالح الجامعة والمصلحة الشخصية للتدريسي، حيث أن هذا من شأنه أن يزيد من مستوى الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على الآتي:
 - أ. الإبداع على المستوى الفردي، عبر إثارة روح الحماس لدى التدريسيين وتوفير مناخ يساعدهم على تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة في حرية التصرف والتعبير والاستقلالية في اتخاذ القرارات وبخاصة تلك التي ذات العلاقة بوظائفهم وتحديد كيفية أدائها لتنمية عوامل الثقة بالنفس والتقدير والالتزام والانتماء والولاء للجامعة لديهم.
 - ب. الإبداع على مستوى الجامعة، من خلال العمل على تجسير العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع التدريسيين وتنمية روح الفريق لديهم وتقويتها بممارسات تدعم تلك العلاقات الإيجابية عن طريق عقد اجتماعات وندوات للاستفادة من الخبرات والمعارف المشتركة بينهم وتشجيعهم على الحوار البناء وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات الإبداعية، واحترام أفكار الآخرين، وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة لتشجيع التفكير الإبداعي، والمشاركة الهادفة في صنع القرارات بشكل جماعي فيما يتعلق بمعالجة مشكلات الجامعة وتغيير وتطوير مناهج وبرامج عملية التعليم في الجامعة بما يتلاءم مع احتياجات ومصلحة المجتمع ومواكبة التطورات والتغيرات في البيئة وعالم التكنولوجيا والتي تعد عوامل حاسمة لتطوير أية منظمة وتميزها.
4. تمكين التدريسيين من أن يلمسوا فوائد الإبداع لهم ولجامعتهم من الناحية المادية والمعنوية كحافز لهم على الإبداع، وذلك من خلال إعادة النظر في نظم التعويضات والترقيات وربطها بعناصر الإبداع لدى التدريسيين المدعين والتميز الواضح لهم من خلال توفير وسائل ودعم وتمويل للأفكار المبدعة، واحترام وتقدير إدارة الجامعة للإبداعات المقدمة والالتزام بتنفيذها، مما ينعكس ذلك على رفع كفاءة التدريسيين ويشجعهم على توليد الأفكار المبدعة وبالتالي تحسين أداءهم.
5. توفير الدعم المادي والمعنوي لنشاط البحث والتطوير، كونه استثمار مستقبلي يدعم معرفة الجامعة ويرتقي بمستوى إبداعها، من خلال تقليل أعباء التدريسيين وبخاصة تلك التي تتعلق بالإدارة واللجان، والعمل على توسيع إدراك التدريسيين من خلال التعلم والتدريب وتكثيف جهودهم العلمية في عمل دراسات وبحوث علمية والمشاركة بها في الندوات والمؤتمرات لإكسابهم مهارات جديدة مما يعزز أسس الإبداع لديهم.
6. من الضروري للجامعة الاهتمام بجميع أبعاد القيادة الأخلاقية كونها إيجابية التأثير في فعالية وكفاءة أداء الجامعة وإبداعها التنظيمي، ولكن من الأهم أن يكون تركيز الجامعة على امتلاك القيادات الأكاديمية لبعدها الصفات الإدارية الأخلاقية على نحو أكثر من تركيزها على الأبعاد الأخرى للقيادة الأخلاقية في سعيها لتشجيع الإبداع التنظيمي وتعزيزه لدى التدريسيين داخل الجامعة.

6. المصادر والمراجع

1.6 المصادر العربية

1.1.6 الأطارح والرسائل الجامعية

1. ثاميدي، كرين مصطفى خالد. (2019). القيادة الواعية وتأثيرها في تحقيق الأداء المنظمي المستدام من خلال الدور الوسيط والمعدل للهوية المنظمة والاحتكام للمكانة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
2. شريف، جلال سعد الملك عبدالرحمن. (2002). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية للمدرسي المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة، جامعة شرق الاوسط، عمان- الاردن.
4. العزاوي، بشرى هاشم محمد ابراهيم. (2000). سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركتين عامتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. علي، بونوة. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الحلفاء. اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. محمد، بشرى عباس. (2007). عملية العمل المنظمي وأثرها في الإبداع: دراسة استطلاعية في كليات صيدلة بغداد. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية- بغداد.

2.1.6_الدوريات والمجلات العلمية

1. الشريفي، علي كاظم حسين & ظاهر، فاضل محمد. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(1)، 70-89.
2. قاسم، صبيحة وأحمد، حميد علي. (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(21)، 147-116.
3. محمود، ناجي عبد الستار & نعان، أريج طاهر. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52)، 434-450.
4. نوري، اساء طه. (2012). اثر ابعاد البقطة الذهنية في الاندماج التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 18(68)، 191-240.

3.1.6 المؤتمرات

1. المعاضدي، معن وعبدالله، (2006). أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية/ أنموذج مقترح للمنظمات العربية، مؤتمر جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، الأردن.

4.1.6 الكتب

1. حرم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي/ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال. ط3. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

6.2 English References

6.2.1 Scientific Journals and periodical

1. Alharbi, I. B. A.; Jamil, R.; Mahmood N. H. N. & Shahrour A. M. (2019). **Organizational Innovation: A Review Paper**. *Journal of Business and Management*, 7(3), 1196-1206.
2. Boyt, T.; Lusch, R. & Mejza M. (2005). **Theoretical models of the antecedents and consequences of organizational, workgroup, and professional esprit de corps**. *European Management Journal*, 23(6), 682-701.
3. Brown, M. E.; Treviño, L. K.; & Harrison D. A. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
4. Brown M. E. & Treviño L. K. (2014). **Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership**. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
5. Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature**. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
6. Freeman, R. Edward & Lisa, Stewart, (2006), **Developing Ethical Leadership**, *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, Virginia, USA.
7. Haned,, N.; Mothe, C. & Nguyen-Thi, T. U.. (2014). **Firm persistence in technological innovation: the relevance of organizational innovation** Haned. *Journal of Economics of Innovation and New Technology*, 23(5-6), 490-516.
8. Hassan, S. (2015). **The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.
9. Kacmar, M. K.; Andrews, M. C.; Harris, K. J.; & Tepper B. J. (2011). **Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill**. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
10. Lin, C. (2006). **Determinants of organizational innovation for logistics service providers in Taiwan**. *Statistics & Management Systems*, 9 (3), 613-631.
11. Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). **A temporally based framework and taxonomy of team processes**. *Academy of Management Review* 26(3), 356-376.
12. Montalván-Burbano, N.; Pérez-Valls, M.; & Plaza-Úbeda, J. (2020). **Analysis of scientific production on organizational innovation**. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1745043.
13. Piccolo, R. F.; Greenbaum, R. L.; Den Hartog, D. N.; & Folger, R. (2010). **The relationship between ethical leadership and core job characteristics**. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 259-278.
14. Resick, C. J.; Martin, G. S.; Keating, M. A.; Dickson, M. W.; Kwan, H. K. & Peng, A. C. (2011). **What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives**. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
15. Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). **Measuring the perceived support for innovation in organizations**. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553.
16. Storch, J.; Makaroff, K. S.; Pauly, B.; & Newton, L. (2013). **Take me to my leader: The importance of ethical leadership among formal nurse Leaders**. *Journal of Nursing Ethics*, 20(2), 150-157.
17. Tavassoli, S. & Karlsson, C. (2016). **Innovation Strategies and Firm Performance: Simple or Complex Strategies?**. *Journal of Economics of Innovation and New Technology*, 25(7), 631-650.
18. Tentama, F.; Izzati, I. D. C.; Husna, M. (2019). **The Effect Of Human Relations and Autonomy On Employee Employability**. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11), 2503-2507.
19. Tepper, B. J. (2000). **Consequences of abusive supervision**. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
20. Zhu, W.; He, H.; Treviño, L. K.; Chao, M. M.; & Wange, W. (2015). **Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs**. *Journal of The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.

6.2.2 Conference

1. Shahmohammadi, N. (2015). **The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools' Principals in District 3 of Karaj**. 6th World conference on Psychology Counseling and Guidance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253.

6.2.3 Books

1. Boromand, Z. (2005). **Organizational Behavior Management**, published by Samt.
2. Daft, R. L & Armstrong, A. (2015). **Organization theory and design**. 3rd Canadian edition, Nelson Education Ltd, Canada.
3. Greenberg, J. & Robert A. B. (2000). **Behavior in Organization**. 7th edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey, USA.
4. Kreitner R. & Kinicki, A. (2001). **Organizational Behavior**, 5thed, McGraw-Hill Companies, Inc.
5. Niazazari, K. (2006); **Theories of Organization and Management, with Emphasis on Educational Organizations**.
6. Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill-building approach**. 5th ed., Haddington: John Wiley & Sons.
7. Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill-building approach**. 7th ed., John Wiley & Sons.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دهوك
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استشارة الاستبانة

أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل المحترمون...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....تحية طيبة..

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة التي بين أيديكم، شاكراً لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة عن جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع البحث الموسوم بـ " القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الانسانية في جامعة دهوك"، يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية و خبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذا البحث، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً.

شكراً على تعاونكم واستعدادكم على الإجابة
ومن الله التوفيق.....

الباحثة

د. كرين مصطفى خالد تاميدي

استاذ مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك

أولاً: البيانات التعريفية العامة

في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (X) على الاختيار المعبر عن شخصكم ... لطفاً

1. النوع الاجتماعي : ذكر () ، أنثى () .
2. العمر : اقل من 35 سنة () ، 35 - 45 سنة () ، أكثر من 45 سنة () .
3. عدد سنوات الخدمة في الكلية : اقل من 5 سنوات () ، 5 - 15 سنوات () ، أكثر من 15 سنوات () .
4. المؤهل العلمي : ماجستير () ، دكتوراه () .
5. اللقب العلمي: مدرس مساعد () ، مدرس () ، أستاذ مساعد () ، أستاذ () .

ثانياً: القيادة الاخلاقية

وهي تمتع القيادات بسلوك أخلاقي مع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال امتلاكها لقيم عالية وشخصية قوية ومؤثرة في سلوكيات وتصرفات العاملين وأدائهم لمهام عملهم بالشكل الصحيح والمطلوب.

وفي أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (X) على الاختيار المعبر عن شخصكم.

ت	الفتحة	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أ. الصفات الشخصية الأخلاقية						

					2	عادة ما أسند مقترحات زملائي بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة الى الكلية.
					3	أحاول الإستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار الجديدة في مجال العمل.
ب. زمن الابداعات المتبناة						
					4	أرغب بالمشاركة في اختصار زمن حل المشكلات الابداعية التي يواجهها زملائي عند أدائهم العمل.
					5	أضع في الحسبان الموازنة بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة.
					6	أرى أن زمن الابداعات التي تستغرقها كل عملية إبداعية مقبولاً بالقياس وفق المعايير التي تضعها القيادات الأكاديمية.
ت. استمرارية الابداعات						
					7	أسعى باستمرار الى التميز عن زملائي في العمل بإيجاد طرق جديدة للأداء.
					8	غالباً ما تقوي المقابلات الرسمية مع القيادات الأكاديمية معنوياتي وتؤثر في تحقيق استمرارية الإبداع لدي.
					9	تكافئ القيادات الأكاديمية التدريسيين الذين يطورون الإجراءات الروتينية في أداء عملهم.
ث. دعم واستناد الابداع والمبدعين						
					10	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية.
					11	تحظى أفكارنا المبدعة باحترام وتقدير القيادات الأكاديمية.
					12	تُميز القيادات الأكاديمية المبدعين منا بشكل صحيح وواضح للجميع.
					13	تقدم لنا القيادات الأكاديمية التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.