



جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين

دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة

The quality of working life as a mediator variable The interactive relationship between ethical leadership and employee creativity  
An exploratory study on the employees of the public administration in the state of Tabessa

خالد علي<sup>1</sup> وليد بشيشي<sup>2</sup> سليم مجلخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

<sup>3</sup> جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/09/26 ؛ تاريخ المراجعة : اليوم/الشهر/السنة ؛ تاريخ القبول : اليوم/الشهر/السنة

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، في وجود متغير وسيط بينهما (جودة حياة العمل). وقد شملت عينة تتكون من مجموعة من العاملين، يعملون في الإدارة العمومية في ولاية تبسة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من 37 فقرة تقيس ثلاث محاور. وتم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، كالمتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونموذج المعادلة الهيكلية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، كما هذا الأثر المعنوي ينخفض في ظل وجود المتغير الوسيط.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، ابداع العاملين، جودة حياة العمل.

تصنيف A33. L83:JEL

#### Abstract

The objective of this study is to test the impact between ethical leadership and employee creativity, in the presence of an intermediary variable between them (quality of life at work). The sample consisted of a group of workers working in the public administration of Tabessa State. The questionnaire was used as the main tool for data collection and included 37 paragraphs of three axes. Numerous statistical methods were used to achieve the objectives of the study, such as arithmetic mean, correlation coefficient, and structural equation modeling. The study concluded that there is a significant positive correlation between the variables of moral leadership and employee creativity, and this moral effect decreases in the presence of the intermediate variable

**Keywords :** Ethical Leadership, Creative staff, Quality of work life.

**JEL classification :** A33. L83

يتسم عالم الأعمال المعاصر بالكثير من المعضلات الأخلاقية، التي مستت عديد النواحي المتعلقة بالعمل والمنظمات، ولعل أكثرها أهمية القيادة، إذ إنّ استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المنظمات، دفعت بالباحثين إلى الاهتمام بأخلاقيات العمل، والقيادة الأخلاقية على وجه الخصوص، باعتبارها من السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة.

كما أنّ الدور الذي يلعبه القائد في عملية التفاعل الاجتماعي، تجعله من أهم المؤثرين على جودة حياة العمل داخل المنظمة، وبالتالي توفير الجو الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وإحداث التغيير الملائم في الخرائط الذهنية للموظفين، والتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم، حتى تتمكن المنظمة من تحسين أساليبها وممارساتها، بغرض الوصول إلى أداء إبداعي يخفض من التكاليف الفنية والإدارية، وتحوز به قصبة السبق إلى رضا زبائنها، وبالتالي ضمان بقائها في عالم الأعمال. وما من شك في أن الإدارة هي اللبنة الأساسية لبناء الصرح الحضاري في أي مجتمع كان، ولا تصلح الإدارة ولا تستقيم، إلا بوجود قيادة أخلاقية، وبيئة عمل مناسبة ومحفزة، وإداريون مبدعون، لا يتشبثون بالقديم من الأساليب، بل يتلقفون دائما الجديد ويبحثون عن الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترض سبيل أدائهم لأعمالهم، الأمر الذي يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل. من أجل ذلك كلفه جاءت هذه الدراسة، محاولة لفهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، وتأثيرها المتبادل على إبداع الموظفين في الإدارة العمومية.

– **مشكلة الدراسة:** مع تزايد الفساح الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم الأخلاقية في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات الردعية المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك. كل ذلك أدى إلى كبح القدرات الإبداعية للموظفين، والحؤول دون توظيفها في تطوير وتحديد العمل الإداري، مما يخدم توجهات المؤسسات التي يعملون فيها. وقد جاء مفهوم القيادة الأخلاقية كميزة أو خاصية تنظيمية، يمكن بواسطته القضاء على المظاهر سالفة الذكر. ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد أولئك القادة، الذين تهديهم طرائق الإدارة الأخلاقية، إلى توفير جو عمل مناسب، لحث الموظفين على تقديم المبادرات الإبداعية، التي تطور من أساليب العمل الإداري، مما يعكس إيجاباً على نوع الخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المنظمة. وعلى ذلك سيحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالي: هل هناك أثر تفاعلي بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، ومدى تأثيرها في درجة إبداع الموظفين بالإدارة العمومية في ولاية تسة.

**فرضيات الدراسة:** يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

H1: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لدى الموظفين في الإدارات المدروسة؛

H2: لا توجد علاقة معنوية جودة حياة العمل وابداع العاملين لدى الموظفين في الإدارات المدروسة؛

H3: لا يوجد علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الأخلاقية العمل وابداع العاملين لدى الموظفين في الإدارات المدروسة؛

H4: لا يوجد تأثير معنوي وسيط للقيادة الأخلاقية بين جودة حياة العمل ومستوى الإبداع لدى الموظفين في الإدارات تحت الدراسة.

– **منهجية الدراسة:** مما لا شك فيه ان كل دراسة لابد وان تتبع منهجا معينا يحدد على أساس الظاهرة المدروسة، لذلك تم استخدام المنهج التحليل الوصفي الملائم لهذه الدراسة.

– **أهمية الدراسة:** تستوفي الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تطرقه، إذ إنّ الفساد الإداري الذي ينخر جسد المؤسسات العمومية على اختلاف مشاربها، مردّه غياب الوازع الأخلاقي لدى الموظفين، نتيجة عوامل عديدة، من أهمها التعسف في استخدام السلطة وعدم تهيئة المناخ الملائم للعمل، إضافة إلى إحساس غالبية الموظفين في الإدارة بضيق جهودهم، لأنهم لا يكافؤون عليها، أو لأنّ الإدارات التي يعملون فيها لا تضمن لهم حياة عمل جيدة. وستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في محاولة لتبيين العلاقة بينهما، وأثرهما على مستوى إبداع الموظفين في الإدارات العمومية.

– **أهداف الدراسة:** بناء على مشكلة الموضوع وفرضياته، تحدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

✓ معرفة أثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين؛

✓ التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع؛

✓ تحديد العلاقة الوسيطة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، وانعكاسهما على مستوى الإبداع لدى الموظفين في الإدارة العمومية.

## أولا: الإطار النظري

1. **القيادة الأخلاقية:** الأخلاق لغة جمع خلق، والخلق هو الدّين والطبع والسجية والمروءة، والأخلاق كمال في الصفات وتمسك بالخلق من المبادئ (أي القدم منها) فالخلقَةُ هي القدم والأخلاق جمع خلق. قال الأعشى: <sup>1</sup>

ألا يا قَتْلُ قد خَلَقَ الجديد وحبُّك ما يمح ولا يبيد

1.1. **المفهوم:** تعرّف الأخلاق بأنّها السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ، والجيد والردئ، وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة.<sup>2</sup> وتعرّف القيادة الأخلاقية بأنّها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال

الاتصال بالتجاهين، واتخاذ القرار.<sup>3</sup> والقائد له تأثير هام على القيم الأخلاقية، بتعبيره عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من المرؤوسين.<sup>4</sup>

2.1. أبعاد القيادة الأخلاقية: عالج دافت (Daft) في كتابه "القيادة" الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام القوة والمكانة والنفوذ من قبل القادة في سياق العمل، مشدداً على ضرورة الالتزام بالأطر الأخلاقية، وتحقيق العدالة والمساواة. كما قرّر أنّ من أهم مقومات القائد الأخلاقي، الأمانة والنزاهة. مشيراً إلى أنّ العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات، من مراقبة سلوكيات القائد. ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.<sup>5</sup> وقد صمّم كمرّون (Cameron et al.) وزملائه مقياساً يتكون من خمسة (5) أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية، هي: التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، الأمانة والنزاهة.<sup>6</sup>

2. جودة حياة العمل: ظهر مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في الولايات المتحدة في سبعينيات القرن الماضي، ودخل أدبيات الإدارة على يد لويس دافيس (louis davis)، ثم انعقد أول مؤتمر دولي حول جودة حياة العمل بمدينة تورنتو الإيطالية سنة 1972، وفي السنة نفسها تأسس المجلس الدولي لجودة حياة العمل.<sup>7</sup>

1.2. مفهوم جودة حياة العمل: قد يختلف مفهوم جودة حياة العمل من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، فبالنسبة للعامل في خطوط الإنتاج يعني أجراً عادلاً وظروف عمل آمنة، ومعاملة حسنة من طرف المشرف أو الرئيس. في حين قد يعني بالنسبة للموظف الجديد فرص التقدم في الوظيفة والإبداع في العمل.<sup>8</sup> غير أنّه وإن تعددت تعريفات جودة حياة العمل، إلّا أنّ جميعها يصب في نفس المصب، ويؤدي الغرض نفسه، فقد عرّفها سلاك (migel slack) على أنّها مجموعة العوامل التي يتضمنها مكان العمل، كالأمن الوظيفي، والتسهيلات في مجال العمل، والمشاركة في صنع القرار.<sup>9</sup> وفي تعريف آخر تعني توفير ظروف العمل المناسبة، التي تدفع العاملين للاستمرار في العمل بالمنظمة.<sup>10</sup> كما تعني درجة اهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل تحفيزية، تسهم في تلبية احتياجات أعضائها، وتمكنهم من أداء الواجبات المنوطة بهم.<sup>11</sup> كما تعرّف على أنّها الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل، ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، التي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.<sup>12</sup>

ويتضح مما سبق الإشارة إليه، أنّ مفهوم جودة حياة العمل متعدد الأبعاد، يبدأ بالعدالة في الأجر، مروراً بظروف العمل الآمنة، وصولاً إلى تمكين العاملين من استخدام قدراتهم وتطويرها. أو بمعنى آخر بيئة العمل، التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها، مما يعكس إيجاباً على الموظف، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، ويبدل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

2.2. أبعاد جودة حياة العمل: تشتمل جودة حياة العمل على إعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم، وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. وتتطلب جودة حياة العمل من المديرين الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل، حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً. ويجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة حياة وظيفية، وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، كل بحسب ما يخدم توجهات بحثه، إلّا أنّ أغلبهم يتفقون على تحديد أهم الأبعاد في الآتي:<sup>13</sup>

- ✓ توفير بيئة عمل صحية وآمنة؛
- ✓ توفير متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي؛
- ✓ إعادة تصميم الوظائف لإشباع طموحات العاملين؛
- ✓ المشاركة الفعلية في صنع القرارات؛
- ✓ الأجور والمكافآت والحوافز تلي حاجات العاملين؛
- ✓ إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛
- ✓ إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة؛
- ✓ تشكيل فرق عمل متكاملة؛
- ✓ العدالة الاجتماعية، والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

3. الإبداع: يعدّ الإبداع من أكثر العمليات العقلية والمعرفية تعقيداً، ومن الصعوبة بمكان أن يصل البحث فيه إلى تعريف محدد وجامع مانع، إذ إن الإبداع كان وسيظل موضع خلاف بين الباحثين كعملية مفتوحة للدراسة والبحث، فهو من حيث المكانة يمثل أوسع وأعقد نوع من أنواع التفكير الإنساني، وله أبعاد متباينة ومتعددة.

1.3. مفهوم الإبداع: الإبداع لغةً مشتق من الفعل أبداع وبداع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه أولاً. والبداع الشيء الذي يكون أولاً، قال الله تعالى "قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًا مِنَ الرُّسُلِ" <sup>14</sup> أي ما كنتُ أول من أُرسِل. <sup>15</sup>

وقد عرّفه لاشمان (Jean Lachmann) نقلاً عن شيمبيتر (Joseph Alois Schumpeter)، بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع، هي: <sup>16</sup> إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح وغزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة. وعلى غرار عرّفه قاموس ريبير (Reber) لعلم النفس، بأنه العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول وأفكار وتصورات أو منتجات فريدة من نوعها. <sup>17</sup> كما وصف فيرنون (Philip. E. Vernon) المنتجات الإبداعية، على أنّها أفكار جديدة أو أصلية، ورؤى واختراعات، أو أشياء فنية، تم قبولها من قبل الخبراء على أنّها علمية أو جمالية أو اجتماعية أو ذات قيمة تكنولوجية. <sup>18</sup> وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، إذ إنّهُ مرتبط بالإجراءات والأدوار وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين. <sup>19</sup>

2.3. **أبعاد الإبداع:** للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية تستنتج من خلال التعاريف المختلفة للإبداع، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع فعال. وتمثل أهمية القدرة الإبداعية في تحديد وقياس مستوى الإبداع الفردي والجماعي، وحتى على مستوى المؤسسة. وفيما يلي عناصر الإبداع الأساسية: <sup>20</sup> الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الخروج عن المألوف. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على المكونات الأكثر شيوعاً، وهي:

1.2.3 **الأصالة:** هي القدرة على إنتاج أفكار غير عادية لحل مشاكل غير عادية. <sup>21</sup> فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يهتم بأفكارهم التقليدية ولا يلجأ إليها في حل المشكلات، وهي أعلى درجات سلم الإبداع. <sup>22</sup> وكلما قلت درجة شيوع الفكرة المبتدعة كلما زادت أصالتها، أي قليلة التكرار، بالمعنى الإحصائي، داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها، ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً أو عرضها بطريقة جديدة، أو وصل إلى نظرية تنظم أفكاراً متفرقة قال بها آخرون، <sup>23</sup> فالخليل بن أحمد مبدع حين استنبط قواعد الشعر التي كان يمارسها الشعراء. والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة، هم الأكثر تفتحاً عقلياً وانفعالياً. <sup>24</sup> وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية: <sup>25</sup>

✓ الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛

✓ الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛

✓ الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2.2.3 **المرونة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار، وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، <sup>26</sup> وبالتالي فهي إشارة إلى إمكانية تحلي المبدع عن الطرائق القديمة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة، هما: <sup>27</sup>

✓ المرونة التكتيكية، يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً؛

✓ المرونة التلقائية، وتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

3.2.3 **الطلاقة:** تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة قصيرة نسبياً. والطلاقة مخزن القدرة الإبداعية، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. <sup>28</sup> والمبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين. وهذا يعني أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد متى كان قادراً على استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة، وازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه. وتصنف الطلاقة إلى الآتي: <sup>29</sup>

✓ الطلاقة الفكرية: هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحس؛

✓ الطلاقة اللفظية: سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛

✓ طلاقة التداعي: إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

✓ طلاقة التعبير: التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً؛

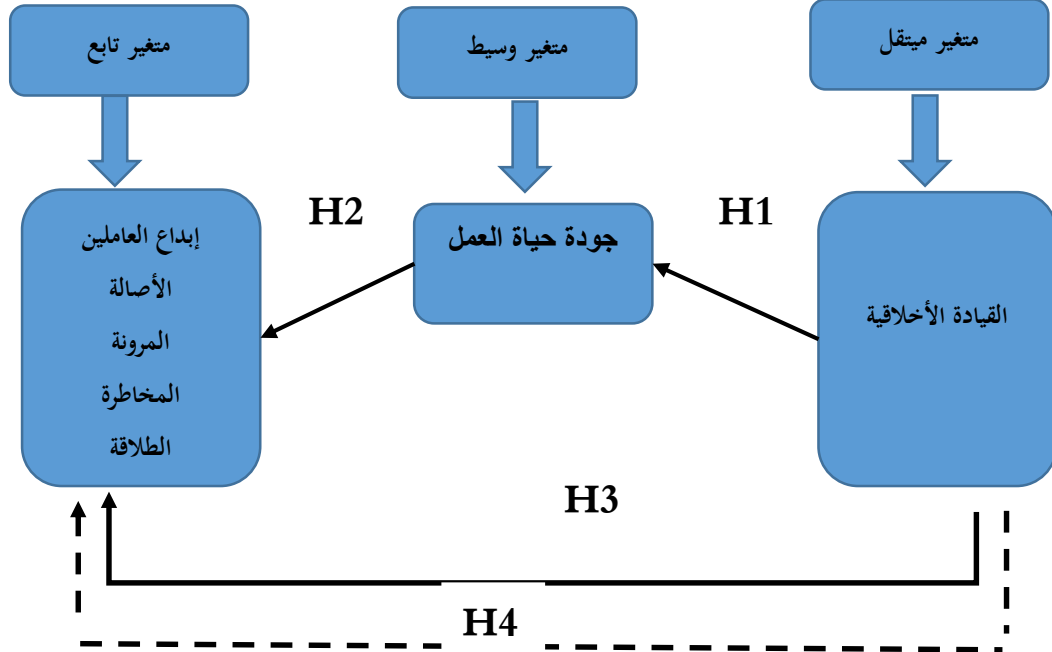
✓ طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

4.2.3 **المخاطرة:** وهي مبادرة الشخص إلى استخدام الأفكار الجديدة في حل المشكلات، التي من الممكن أن تعترضه، وفي الوقت نفسه يكون الفرد متأهباً لتحمل المخاطر الناجمة عن أعماله، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. <sup>30</sup> وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون، واعيّن لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وتحسين المناخ المؤسسي، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم، للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. <sup>31</sup>

ثانيا: الجانب التطبيقي

1. النموذج الفرضي للدراسة: تبنت الدراسة النموذج الوسيط، ويتكون من ثلاثة متغيرات، المتغير المستقل، المتغير الوسيط، والمتغير التابع. ويستعمل المتغير الوسيط في اختبار العلاقة التفاعلية التي تجيب عن السؤالين: متى ولمن، يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، هذا التأثير يكون قوي أو ضعيف. فالمتغير الوسيط يعدل قوة واتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع.<sup>32</sup> والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل 1: النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين

2. مقياس الدراسة: تم الاعتماد على عدد من المقاييس، المستخدمة سابقا، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، مع بعض التعديلات على الفقرات بما يخدم توجهات هذه الدراسة. فبالنسبة لمقياس القيادة الأخلاقية، فقد تم بناءه بالاعتماد على أدبيات الموضوع وبعض الدراسات السابقة، مع حذف بعض العبارات وتعديل أخرى. وبالنسبة لمقياس جودة حياة العمل، استخدم مقياس ميشيغان (Questionnaire Michigan QWL) لجودة حياة الوظيفة. أمّا مقياس الإبداع، فتم الاعتماد على دراسة الباحث علي خالد عن الإبداع.<sup>33</sup>

وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماما؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقا. وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي: للرقم 1 تكون أقل من 20%؛ للرقم 2 تكون أقل من 40%؛ للرقم 3 هي أقل من 60%؛ للرقم 4 هي أقل من 80%؛ للرقم 5 هي 100%. ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعلية)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷0.80=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1 إلى أقل من 1.80؛ من 1.80 إلى أقل من 2.60؛ من 2.60 إلى أقل من 3.40؛ من 3.40 إلى أقل من 4.20؛ من 4.20 إلى 5.

3. أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير القيادة الأخلاقية، ويتكون من 10 فقرات. ويقيس المحور الثاني متغير جودة حياة العمل، ويتكون من 11 فقرة. أما المحور الثالث، فيقيس الإبداع، تتكون من 16 فقرة. وقد وزعت الاستبانة إلكترونيا على الإداريين العاملين بالولاية، الذين أمكن التواصل معهم (تم تصميم الاستبانة بواسطة مستندات جوجل (google))، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

4. مجتمع وعينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين في مختلف الإدارات العمومية بولاية تبسة، ونظرا لصعوبة تحديد عدد أفراد مجتمع البحث، أخذت عينة عارضة (عينة الصدفة). وأمکن الحصول على 153 استجابة، استبعد منها 5 استجابات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 148 استبانة.

5. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS)، برنامج (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف الإجابات؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة؛
- ✓ معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط؛
- ✓ نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه. والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج؛
- ✓ برنامج G\*POWER لحساب حجم العينة القبلي.

جدول 1: مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن، غير دال إحصائيا
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر- لوليس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmse > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة للزيادة (IFI)	أكبر من 0.95

المصدر: <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

6. **صدق وثبات المقياس:** قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

1.6. **صدق المحكمين:** ويتضمن نشاطين أساسيين، يكمل أحدهما الآخر، بمعنى إن تحقق أحدهما فلا بد من تحقق الآخر، وهما: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

1.1.6. **الصدق الظاهري:** يقصد به مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وهو أبسط أنواع الصدق، ويمكن إجراءه من طرف الباحث نفسه. وفي غالب الأحيان تتم معالجة العبارات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها. ويمكن اعتماد صدق المحكمين كنوع من الصدق الظاهري.<sup>34</sup> من أجل ذلك عُرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

2.1.6. **صدق المحتوى:** وهو صدق مهم مقارنة بالصدق الظاهري، فهو يعكس قدرة العبارات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه. وبغرض الوقوف على صدق محتوى المقياس تم عرضه على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وطلب إليهم تحديد مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، ثم استخدمت معادلة لاوشي (Lawshe) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين، كما يلي:

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

CVR: يمثل نسبة صدق المحتوى. N: يمثل العدد الكلي للمحكمين، وهو ستة. n: يمثل عدد المحكمين الذين اتفقوا على أن الفقرة تقيس ما أعدت لقياسه. وقد وجد أنّ معامل الاتفاق هو 100% لكامل الاستبانة.

2.6. **الصدق الإحصائي:** يقصد بالصدق الإحصائي ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وقد كان معامل الصدق الإحصائي يساوي 0.88، (ناتج من الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكامل الاستبانة، الجدول رقم)، وهي قيمة عالية، مما يدل على الصدق الإحصائي لمقاييس الدراسة.

3.6. الصدق التمييزي: يتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع) والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني). ثم يحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارهما عن طريق T-test. ويكون المقياس صادراً إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.<sup>35</sup> والجدولان المواليان يوضحان النتائج.

الجدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين العليا والدنيا.

Group Statistics					
	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جميع الفقرات	المجموعة العليا	40	3.6344	.46245	.07312
	المجموعة الدنيا	40	2.7926	.69359	.10967

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

الجدول 3: اختبار t-test بين المجموعتين العليا والدنيا.

Independent Samples Test					
جميع فقرات الاستبانة	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	13.024	.001	6.386	78	.000
Equal variances not assumed			6.386	67.953	.000

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS V.21)

يظهر من الجدولين أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة العليا كان 3.63 بانحراف معياري قدره 0.46، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا 2.79، بانحراف معياري مقداره 0.69. كما أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بين المجموعتين. وعلى ذلك يكون المقياس صادق، ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

4.6. الصدق التلازمي: يعي اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة، وأحدهما معروف بالصدق والثبات. وقد اعتمدت الدراسة على مقياس مجربة وعالية الثبات.

5.6. الثبات باستخدام الفا كرومباخ: الجدول التالي يبين قيمة الفا كرومباخ المحسوبة.

الجدول 4: معامل كرونباخ ألفا لمقياس ثبات الاستمارة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيادة الأخلاقية		10	.68
جودة حياة العمل		11	.70
ابداع العاملين	الأصالة	4	.59
	المرونة	4	.55
	المخاطرة	4	.61
	الطلاقة	4	.53
	مجموع العبارات للمحور	16	.76
المجموع الكلي للاستمارة		37	.88

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

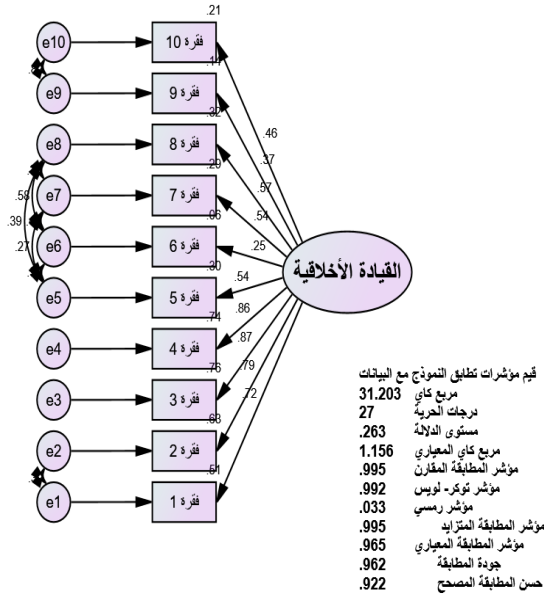
قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرومباخ يجب أن ننوه إلى أن القيم المقبولة لألفا كرومباخ كممثل لثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستمارة كالتالي: (Vogel, 2011)

- أ- قبول قيمة ألفا كرومباخ يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة 0.5.
- ب- إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهذا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7. بما يعني يمكن قبول قيمة ألفا كرومباخ تتراوح بين 0.5 - 0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.
- ت- قيمة 0.6 يمكن اعتبارها قيمة مقبولة لألفا كرومباخ بغض النظر عن عدد عبارات المقياس.
- ث- هناك معلومة مهمة جداً وهي أن قيمة ألفا 0.9 فما فوق تعتبر مؤشر سلبى للثبات، وبالتالي فهي قيمة غير مقبولة لأنها تعني أن العبارات مكررة redundant، ومن ثم إذا حصلنا على هذه القيمة في يجب حذف العبارات المكررة واختصار المقياس.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.88، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 88%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة.

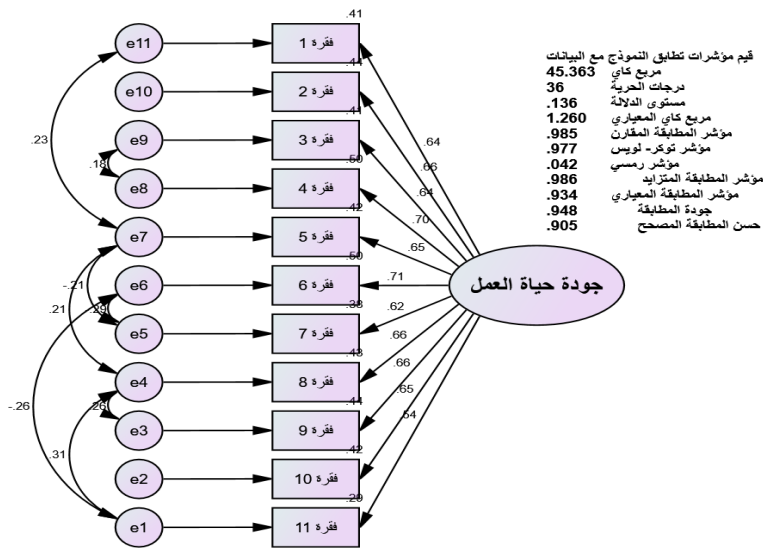
**6.6. الصدق البنائي (العالمي):** يهتم بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، وكانت النتائج كما يلي:

الشكل 2: التحليل العاملي التوكيدي لمحور القيادة الأخلاقية.



المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

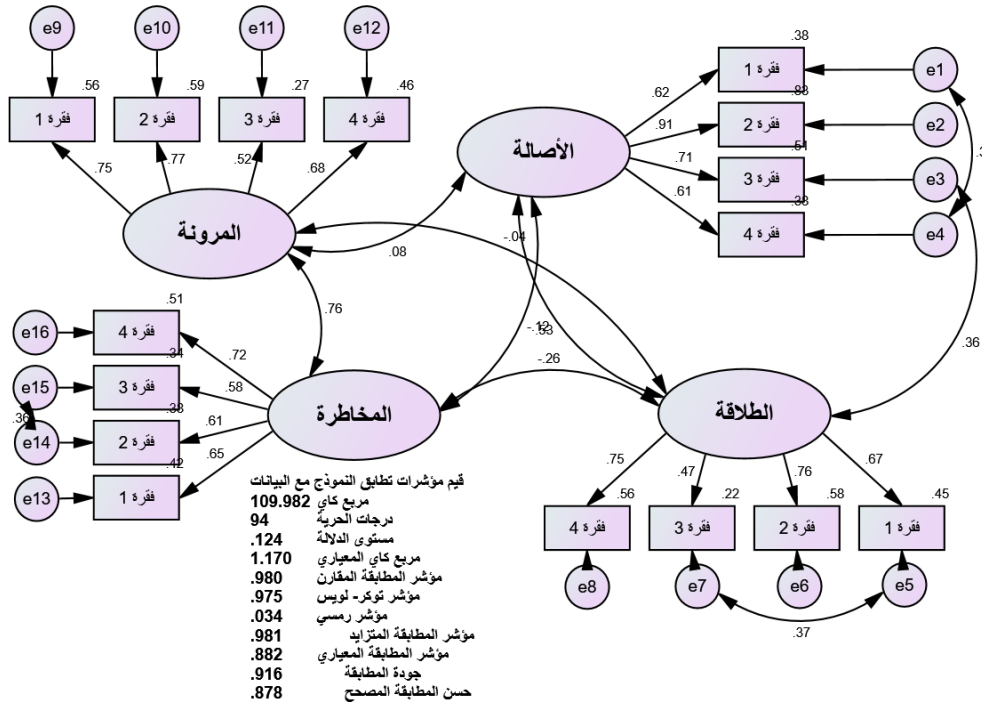
الشكل 3: التحليل العاملي التوكيدي لمحور جودة حياة العمل.



المصدر: من مخرجات برمجية AMOS v24



الشكل 4: التحليل العاملي التوكيدي لمحور الإبداع.



المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال (4.3.2) أعلاه، بأن النماذج الثلاثة قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة في الجدول رقم 2)، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة للمحاور الثلاثة على التوالي (1.156، 1.260، 1.170)، وهو مؤشر جيد للنماذج الثلاثة، وكذلك كان مؤشر توكير-لويس الذي بلغ القيمة 0.992، بالنسبة للمحور الأول، والقيمة 0.977 للمحور الثاني، و 0.975 للمحور الثالث، دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي بلغ القيمة 0.03، بالنسبة للمحور الأول، و 0.042، و 0.034، للمحورين الثاني والثالث على التوالي. كما أنّ أغلب قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، مما يدل على أنّ فقرات كل محور من المحاور الثلاثة صادقة لما أعدت لقياسه.

**5.6. مدى كفاية حجم العينة:** للحكم على مدى كفاية حجم العينة سوف يتم إلقاء الضوء على اختبائي K.M.O test, Bartlett's Test، إذ يقاس اختبار K.M.O (Kaiser Meyer Olkein) درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الاختبار عن 0,5، يعني ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العاملي. ويستخدم اختبار Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity) لقبول أو رفض فرضية العدم، القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة، أي أنّ الارتباط يساوي صفر، بين كل متغيرين في المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، وإذا كانت قيمة هذا الاختبار معنوية عند مستوى 0,05 أو أقل، يمكن رفض الفرضية العدمية. والجدول الموالي يوضّح النتائج:

الجدول 5: نتائج اختبار كل من: K.M.O and Bartlett's test

**KMO and Bartlett's Test**

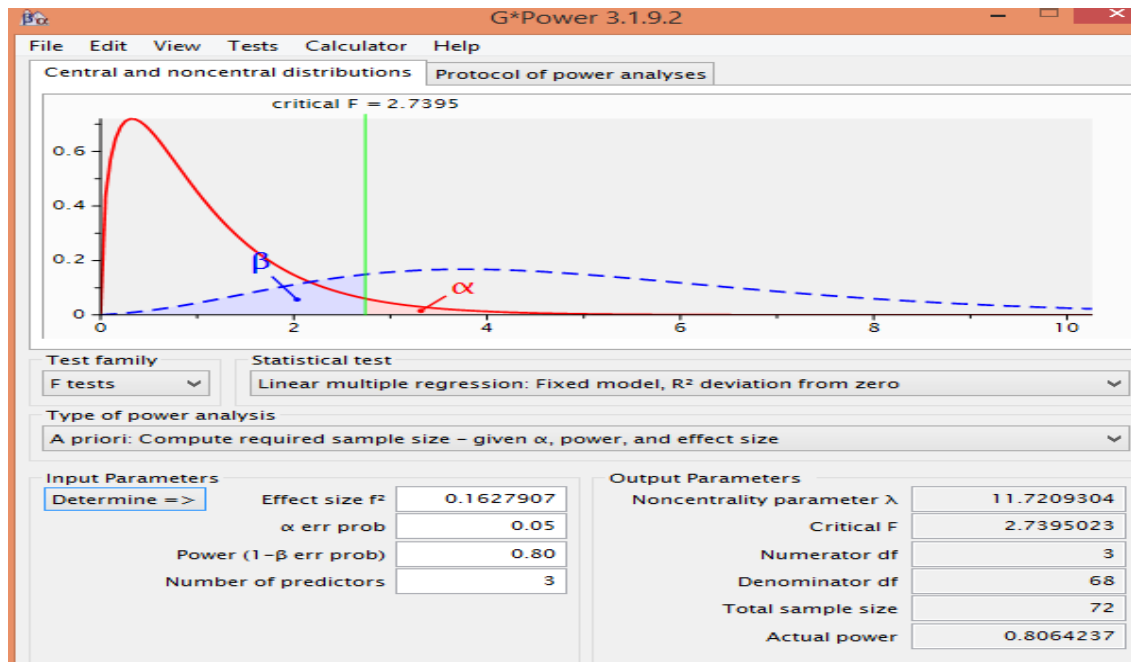
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.767
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2771.437

Df	666
Sig.	.000

المصدر: من مخرجات برمجية spss V.25

يتبين من الجدول أعلاه أنّ قيمة اختبار K M.O تساوى 0,767، أي أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأنّ معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G\*POWER

الشكل 5: تحديد الحد الأدنى للعينة G\*POWER



المصدر: مخرجات برنامج G\*POWER

يظهر من مخرجات برنامج G\*POWER أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 72 مفردة، (total sample size=72)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 80 بالمائة. وقد كان حجم عينة الدراسة يساوي 148.

7. عرض نتائج الدراسة: يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها، تحديد حجم العينة القبلي اللازم للكشف عن حجم التأثير التفاعلي، عند نسبة تأثير كبيرة، 80 بالمائة،

1.7. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة): للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الأخلاقية		4.22	.89
جودة حياة العمل		4.42	.76
ابداع العاملين	الأصالة	3.51	1.02
	المرونة	3.29	1.01
	المخاطرة	4.02	.92
	الطلاقة	3.89	.95

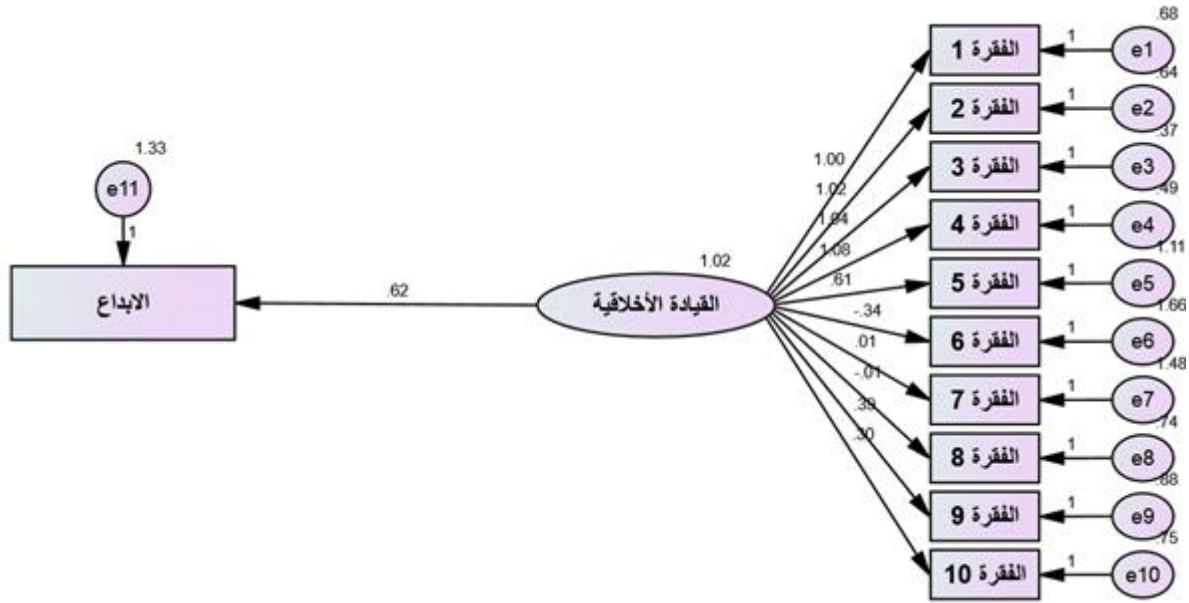
3.68	مجموع العبارات للمحور
------	-----------------------

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن هناك اتفاق كبير على غياب القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، كما أن الانحراف المعياري صغير مما يبين أن الإجابات كانت متقاربة ولم تكن مشتتة، أما بالنسبة لإبداع العاملين نلاحظ أن الإجابات كانت في مجال الموافقة مما يبين أن العاملين متفقين على قدرتهم على الإبداع وتوفره.

2.7. اختبار أثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين (علاقة تأثير مباشرة): يوضح الشكل الموالي أثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين.

الشكل 6: النموذج البنائي لأثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين



المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً فوق المتوسط بمعامل 0.62 أي 62 بالمائة على إبداع العاملين، مما يؤكد أنه كلما ارتفع اعتماد أسس القيادة الأخلاقية كلما دفع وشجع ذلك العمال على الإبداع، وللتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة كما يلي:

الجدول 7: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الفقرة 1	1.000				
الفقرة 2	1.019	.091	11.205	***	
الفقرة 3	1.041	.083	12.473	***	
الفقرة 4	1.082	.089	12.113	***	
الفقرة 5	.613	.090	6.800	***	
الفقرة 6	-.342	.101	-3.372	***	
الفقرة 7	.008	.093	.089	.929	
الفقرة 8	-.011	.066	-.163	.871	
الفقرة 9	.392	.076	5.137	***	
الفقرة 10	.297	.069	4.297	***	
الإبداع	.617	.097	6.350	***	
القيادة الأخلاقية	1.021	.169	6.052	***	

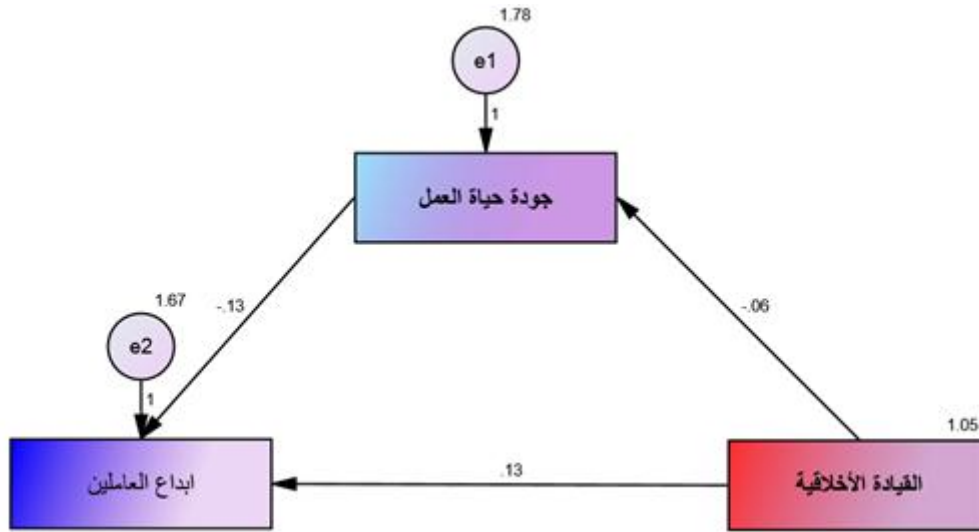
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	.677	.084	8.048	***	
e2	.643	.081	7.899	***	
e3	.369	.057	6.478	***	
e4	.485	.069	7.030	***	
e5	1.109	.120	9.246	***	
e6	1.663	.175	9.520	***	
e7	1.478	.154	9.592	***	
e8	.740	.077	9.592	***	
e9	.880	.093	9.414	***	
e10	.748	.079	9.472	***	
e11	1.333	.143	9.299	***	

المصدر: برمجية amos v24

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر القيادة الأخلاقية على الابداع أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، كما نلاحظ أن قيمة C R تساوي 6.350 وهي أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة.

2.7. اختبار أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين في وجود متغير جودة حياة العمل كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين في وجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 7: النموذج البنائي للمتغير الوسيط



المصدر

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ:

عند ادخال المتغير الوسيط انخفض تأثير القيادة الأخلاقية على أبداع العاملين وذلك لأن جودة حياة العاملين منخفضة وقد أثر انخفاضها سلباً على سلباً على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين. وللتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة كما يلي:

الجدول 8 : علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القيادة الأخلاقية <--- ابداع العاملين	.632	.050	12.527	***	
ابداع العاملين <--- ابداع العاملين	.326	.073	4.452	***	
القيادة الاخلاقية <--- ابداع العاملين	.490	.068	7.178	***	
A2	1.703	.178	9.592	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	.797	.083	9.592	***	
e2	.788	.082	9.592	***	

المصدر: مخرجات برمجية amos v24

وبعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، كما هو موضح أدناه:

الجدول 9: اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a .632	Sobel test: 4.21068357	0.04893077	0.00002546
b .326	Aroian test: 4.19901719	0.04906672	0.00002681
s <sub>a</sub> .050	Goodman test: 4.22244774	0.04879445	0.00002417
s <sub>b</sub> .073	Reset all	Calculate	

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط جودة حياة العمل. وعليه، تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود دور

وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين.

#### الخاتمة

مما لا شك فيه ان معضلة الاخلاق في الإدارات العمومية أصبحت تفرق العامل والمواطن خاصة اذا كان العاملين أنفسهم يؤكدون على وجود مشكلة كبيرة في القيادة الاخلاقية المهنية لذلك تم ادخال متغير القيادة الأخلاقية، من هنا ومن هذا المنطلق كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- اجتازت محاور الدراسة بأبعادها (التي تم تحويلها إلى نموذج وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كل اختبارات الصدق البنائي، وجودة المطابقة المطلوبة، إذ تراوحت قيمة المؤشرات بين قبول وقبول مثالي، مما يعني قبول النموذج هيكلياً واحصائياً.
- وجدت الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل ضعيف جدا، من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- اما بالنسبة للمحور الخاص يابداع العاملين فقد كانت الإجابات تؤيد قدرة الموظفين على الابداع.
- تؤثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين تأثيرا متوسط ومعنويا.
- يؤثر المتغير الوسيط تأثيرا سلبيا حيث ان ضعف جودة حياة العمل أثر سلبا على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل.

#### المراجع

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ص.141.

<sup>2</sup> Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L. (2005), **Management**, McGraw – Hill, Inc., 2nd ed., New York, USA. P.102.

<sup>3</sup> Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009) , **The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies**, Vol. 14, No.1, p.21.

<sup>4</sup> Daft, Richard L., (2004), **Organization Theory and Design**, south – western Thomson, 8th ed., ohio, VSA. P.380.

<sup>5</sup> ipid

- <sup>6</sup> Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). **Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance**. American Behavioral Scientist, 47(6), pp 766-790.
- <sup>7</sup> Reddy. Lokanadha, Reddy. Mohan, (2010), **Quality of work life of employees: emerging dimensions**, asian journal of management research .issn 2229-3795, p.829.
- <sup>8</sup> محفوظ أحمد جودة، (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص.303.
- <sup>9</sup> Nigel Slack; Stuart Chambers& Robert Johnston , (2001), **Operation Management**, 3rd ed , Prentic Hall, Inc., U.S.A. p.491.
- <sup>10</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، (2000)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ص.251.
- <sup>11</sup> رياض أحمد الاشرافي وذاكر محفوظ الدليمي، (2010)، جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر الملاكات الإدارية والتدريبية والتحكيمية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد 62، ص.91.
- <sup>12</sup> رياض أحمد الاشرافي وذاكر محفوظ الدليمي، مرجع سابق، ص91
- <sup>13</sup> سيد محمد جاد الرب، (1999)، جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال العراقية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، إدارة الأعمال، ص.7.
- <sup>14</sup> سورة الأحقاف، الآية 9.
- <sup>15</sup> جمال الدين أبي الفضل بن منظور، (2006)، لسان العرب، المجلد الأول، القاهرة: دار الحديث، ص.352.
- <sup>16</sup> Jean Lachmann, (1993) , **Le Financement Des Stratégies De L'innovation**, Paris: Economica, , p.22.
- <sup>17</sup> A.S. Reber and E.S. Reber, (2001) , **The Penguin Dictionary Of Psychology**, New York: Penguin Books, , p.165.
- <sup>18</sup> P. E. Vernon, (1989), **The Nature-Nurture Problem In Creativity**, New York: Handbook Of Creativity, Plenum, p.94
- <sup>19</sup> حسين حريم، (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص.5.
- <sup>20</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، (2002)، ص.157.
- <sup>21</sup> H. Cannatella, (2004). **Embedding Creativity in Teaching and Learning**, Journal of Aesthetic Education, 38(4), Winter, P.61.
- <sup>22</sup> عبد الإله بن إبراهيم الخيزان، (2002)، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 33.
- <sup>23</sup> أحمد منصور، (1988)، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1989، ص.86.
- حسن أبشر الطيب، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 59، ص.11. والسيد أبو داود، نحو أنماط من التفكير أكثر كفاءة.
- <http://almoslim.net/node/94709> (visite 12/04/2018)
- <sup>24</sup> مصطفى محمود أبو بكر، (2005)، الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف والفساد، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص.152.
- <sup>25</sup> علي الخطيب، (1995)، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ص.137.
- <sup>26</sup> الصيرفي، مرجع سابق، ص.18.
- <sup>27</sup> Ideational Fluency and Other Characteristics of Creative Individuals, **Wayne State University**, <http://www.is.wayne.edu/drbowen/crtvyw99/guilford.htm> ( visite 12/04/2018 )
- <sup>28</sup> طارق السويدان ومحمد العدلوني، (2002)، مبادئ الإبداع، الكويت، مؤسسة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ص.57.
- <sup>29</sup> الطيبي، مرجع سابق، ص.55.
- <sup>30</sup> سعود محمد النمر، (1992)، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، العدد 117، ص.64.
- <sup>31</sup> فهيد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة نجد التجارية، (2002)، ص.196.
- <sup>32</sup> سعد علي محمود العنزي وعامر علي حسين العطوي، (2011)، نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 11-13.
- <sup>33</sup> خالد علي، (2008)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي بجبل العنق، رسالة ماجستير ، جامعة تبسة، تبسة، ص 121.
- <sup>34</sup> Ferguson, George ( 1981 ) , **Statistic and Lysisin Psychology and Education**, Mc Graw Hill, N.Y. P.104.
- <sup>35</sup> محمود السيد أبو النيل، ( 1985 )، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دراسات عربية وعلمية، بيروت، دار النهضة العربية، ص.10.