

## قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور

### كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين

د. حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية تجارة – جامعة بنها

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي للعاملين ، واختبار تأثير الدور الوسيط لنمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي على هذه العلاقة . طبقت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت عينة الدراسة (٣٨٥) مفردة من العاملين تم استجابة ٧٨% منهم ، (١٠٨) مفردة من المديرين استجاب منهم ٨٩%، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها :

- ١- يوجد تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع.
- ٢- يتوسط كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع.
- ٣- يوجد تأثير قوي ومباشر بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ونمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي.
- ٤- يؤثر نمط القيادة التبادلية على الإبداع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال توسطه العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات سواء نظرياً تطبيقياً عن سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بكل من الإبداع في ظل تأثيرات نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين .

## الكلمات الافتتاحية :

### القيادة الأخلاقية – الإبداع – نمط القيادة التبادلية – التمكين النفسي

#### المقدمة

لكي تتمكن المنظمات من الاستمرارية في عالم الأعمال اليوم فإنها بحاجة إلى عاملين يمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من تقديم حلول و أفكار إبداعية (Shalley and Gilson,2004). ويشير مفهوم الإبداعية إلى قدرة العاملين على تقديم أفكار أو رؤى جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الإجراءات حيث تساهم تلك الأفكار في إحداث التأثير القوي على الإبداع التنظيمي والفعالية كذلك (Madjar et al.,2002;Zhou and shalley,2003; Shalley et al.,2004) . هنا يمكن التفرقة بين مفهومي الأفكار الخلاقة والإبداعية حيث يشير مفهوم الأفكار الخلاقة إلى القدرة على تقديم أفكار مفيدة وجديدة على المستوى الفردي بينما الأفكار الإبداعية تشير إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار وتظهر على مستوى المنظمة ، وبالتالي تعتبر السلوكيات الخلاقة مطلب هام لتحقيق الإبداع التنظيمي (Shalley et al., 2004) .

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من قدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية الإيجابية على القيام بدور هام ومؤثر في تحفيز إبداعية العاملين . حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة أن سلوكيات القيادة الداعمة والعلاقات الفاعلة لنمط القيادة التبادلية يمكن أن يحسن من الأداء الإبداعي للعاملين (Hamada f. and M.A.,2016; Amabile et al.,2004; Madjar et al.,2002) . كما وجد مؤخراً أن أنماط مثل القيادة بالتمكين والقيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالإبداعية (Gong et al.,2009;Shin and Zhou, 2003;Zhang and Bartol,2010) كما إنها تهدف لتقديم رؤية جديدة عن تأثير القيادة الأخلاقية على إبداعية العاملين. نظراً لوجود عدداً من الشواهد والخلفيات التي تشير إلى وجود التأثير الإيجابي على إبداعية العاملين ومن خلال

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

البحث في أدبيات إدارة الأعمال المهمة بذلك سواء العربية منها فلم يجد الباحث كتابات كافية في ذلك والقليل منها باللغة الإنجليزية الذي تناول العلاقات المحددة بالبحث وفق حدود وعلم الباحث . وبالتالي فالهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو تقديم نموذج متكامل للربط بين القيادة الاخلاقية والسلوك الإبداعي للعاملين في ظل تأثيرات المتغيرات الوسيطة .

هنا تقترح الدراسة أن نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين سوف يمثلان الدور الوسيط الذي يربط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وإبداعية العاملين . حيث يظهر نمط القيادة التبادلية مدى جودة العلاقة بين العاملين ورئيسهم ويساهم في دعم مقومات التمكين النفسي للعاملين (المضمون ، الأثر ، الجدارة ، تقدير الذات ) . ووفق ما أظهرته بعض الدراسات من أن سلوكيات القيادة الأخلاقية ربما تساهم في تحسين جودة علاقات القيادة التبادلية (Walumba et al.,2011) وفي دعم مقومات التمكين النفسي كذلك (Zhang and Bartol,2010) وذلك ربما يمتلك القدرة على تحفيز و إثارة إبداعية العاملين . ووفقاً للمؤشرات السابقة يرى الباحث أن كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي يمتلكان المغزى المطلوب لتفسير العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والإبداع بالعمل .

### أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في اختبار العلاقة التي تعتبر فيها القيادة الأخلاقية حلقة الوصل لتحقيق إبداعية العاملين في ظل توسط كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين وتظهر تلك الأهمية على مستويين :

### أولاً : أكاديمياً

١- محاولة من الباحث لإيجاد دليلاً عملياً على قدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية على إثارة وتحفيز السلوكيات الإبداعية للعاملين .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

- ٢- تحديد أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية تأثيراً – من وجهة نظر العاملين - والتي تساهم في إبداعية العاملين .
- ٣- محاولة لإثراء أدبيات الفكر الإداري بالمكتبة العربية فيما يتعلق بالدور الوسيط لكل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع .
- ٤- محاولة إعطاء دليل عملي واضح لدور نمط القيادة التبادلية في دعم مقومات التمكين النفسي للعاملين بما ينعكس على السلوكيات الإبداعية لهم

### ثانياً : عملياً

- ١- تظهر أهمية البحث في تحديد دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في إثراء السلوكيات الإبداعية للعاملين نظراً لحاجة المنظمات إلى زيادة السلوك الإبداعي لهم وبما يدعم قدراتها التنافسية.
- ٢- إظهار أهمية دور نمط القيادة التبادلية في إدراك العاملين لأهمية مقومات التمكين النفسي في إثارة السلوكيات الإبداعية ، وبما ينعكس بدوره على جودة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات ويساعد على الإبداع.
- ٣- تحديد أهمية الدعم الحقيقي والمعنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم على تحسين مستوى إبداعهم و أدائهم لوظائفهم بكفاءة وفاعلية .
- ٤- التأكيد على أهمية دعم القائمين على إدارة المنظمات وحثهم على وجود مثل تلك النماذج القيادية الإيجابية بما يدعم مركزها التنافسي.

### مشكلة البحث

تعاني الكثير من الشركات والمؤسسات العربية سواء الصناعية والخدمية بشكل عام من تدني إبداعية العاملين ، وكذلك إفتقار العاملين بها إلى إدراك أهمية التمكين النفسي . كما أن سلوكيات القيادة الأخلاقية الفعلية تتناقض مع السلوكيات الأخلاقية

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

المثالية لهؤلاء القادة بما ينعكس سلبياً على أداء العاملين بشكل عام و الإبداعي بشكل خاص. وتظهر المشكلة في التساؤلات التالية :

- ١- ما هي أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تظهر الذات الفعلية للقادة ؟
- ٢- ما هو الدور المباشر أو غير المباشر لتأثير القيادة الأخلاقية على ابداعية العاملين ؟
- ٣- هل يؤثر نمط القيادة التبادلية على إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي ؟
- ٤- هل يتوسط كل من القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداعية العاملين ؟
- ٥- هل هناك دور لإدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي على إبداعهم في العمل ؟

### أهداف البحث

يهدف البحث بشكل رئيس إلى قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على إبداعية العاملين في ظل الدور الوسيط لكل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للعاملين ويتفرع منه الأهداف التالية :

- ١- تحديد أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية تأثيراً في السلوكيات الإبداعية للعاملين .
- ٢- تحديد دور نمط القيادة التبادلية في إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي لهم .
- ٣- تحديد دور مقومات التمكين النفسي على السلوكيات الإبداعية .

### التأصيل الفكري لمتغيرات البحث

#### - القيادة الأخلاقية

أظهرت الأزمات والمشكلات الكبرى في السنوات الأخيرة جانباً هاماً للباحثين والممارسين في إدارة الأعمال لتسليط الضوء والاهتمام بممارسات

### القيادة الأخلاقية كما حدد

Moral Identity (A. Michael Conrard, 2013) أن الهوية الأخلاقية "هي عبارة عن مخطط ذاتي ينظم من مجموعة من السمات الأخلاقية المقترنة والتي تؤثر على السلوك الأخلاقي للفرد حيث تلعب دور المحدد النفسي لتعريف ما هو خطأ وما هو صواب" وتنقسم إلى نوعين هما: الهوية الأخلاقية المجسدة للقائد (العامة)، الهوية الاستيعابية للقائد (الخاصة). وبلا شك أن الأخلاق ذكرت في كافة الأديان السماوية وبشكل كبير في الدين الإسلامي، وقد ذكرت بشكل عام فيما يتعلق بالخلق والتعاملات في العديد من الكتابات الإسلامية القديمة، ولكنها تفتقر إلى ضعف المنهجية في الكثير منها، وعدم العمق في الاستقصاء وغلبه البعد العاطفي على كثير من الطروحات فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية.

و عرف (Browen et al., 2005, P.120) القيادة الأخلاقية على إنها "عبارة عن تجسيد للسلوك المناسب معيارياً والذي يظهر من خلال التصرفات الفردية وفي العلاقات المتداخلة والذي يتم تنميته عن طريق التواصل مع المرؤوسين من خلال الاتصالات الثنائية ويهدف للتعزيز واتخاذ القرار" ويرى (Resick et al., 2006) أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين، وتتميز بأربعة أبعاد أساسية على مستوى العالم وهي: النزاهة، الإيثار، التشجيع، والتحفيز الجماعي. أما في دراسة (Martin et al.,

2009) والتي استهدفت المقارنة بين بعض الأبعاد في القيادة الأخلاقية من المنظور الألماني والأمريكي من خلال أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي: الأمانة الشخصية، الإيثار، الدافعية للجماعة، والتشجيع وكان الهدف هو تحديد الاختلافات من منظور الأفراد حول معتقداتهم نحو القيادة الأخلاقية. أما (Trevino et al., 2003) حدد بعدان للقيادة الأخلاقية الأول: الشخص الأخلاقي Moral Person والثاني: المدير الأخلاقي Moral Manager

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

حيث يمثل الشخص الأخلاقي جانباً من جوانب القيادة الأخلاقية والتي تشير إلى الخصائص الشخصية ، وإلى الدافع والإيثار للقائد فالقادة الأخلاقيون يكونوا أمناء ، جديرين بالثقة ، ويظهرون الرعاية والاهتمام بتابعيهم ويتوقع منهم العدالة في صناعة القرارات . بالإضافة إلى أن القادة الأخلاقيون يبذلون جهوداً متضافرة من أجل إصلاح مرؤوسيه عن طريق وضع معايير أخلاقية واضحة ، والعمل كقدوة باستخدام إجراءات أخلاقية للمساءلة (Brown and Trevino, 2006; Brown et al., 2005)

وحددت الدراسة الحالية أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية في أربعة تصنيفات كما حددها (Trevino،Brown et al ،2003،15-17) في التالي :

١- التوجه بالأفراد People – Orientation وتظهر في التركيز على الأفراد والاهتمام بهم ومعاملتهم بعدالة . إظهار الاحترام لتابعيهم ، والعمل على تطويرهم وتحسين قدراتهم

٢- وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية Visible Ethical Actions&Traits وتظهر في تطابق أفعال القادة الأخلاقيين مع أقوالهم ، يقدمون القدوة والمثال ، يؤثرون ويلهمون ويقنعون مرؤوسيهم ، يتميزون بالقوة والجرأة ، يتسمون بالاستقامة ، محل ثقة ، ومقبولون على الأفكار الجديدة

٣- وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة Setting ethical standards & accountability يضع القادة المعايير الأخلاقية ، يستخدمون المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك ، لا يتسامحون مع أية خروقات ، يعتمدون على القيم في تقييم السلوكيات

٤- إتساع الوعي الأخلاقي Broad ethical awareness يهتمون بصالح الجميع ، يركزون على استقامة الوسائل ، يهتمون بالأجل الطويل ، يتسمون بالوعي الأخلاقي ، يركزون على العاملين بالمستويات الدنيا .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

يسعى البحث إلى إظهار إختلاف القيادة الأخلاقية عن أشكال القيادة الأخرى والتي ربما يظهر من سلوكياتها أنها ترتبط بها مثل القيادة التحويلية ، والقيادة الخادمة Servant leadership كما أشار (Brown and Trevino,2006) ، و إمتلاكها القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي ، والإلتزام التنظيمي للمروسين (Toor and Ofori,2009) ، وتحسن من مستوى الإستعداد (Chughtai et al.,2014) ويحفز سلوكيات أكثر محورية (Mayer et al.,2012) وتحقيق مستويات عالية من الأداء (Piccolo et al.,2010; Walumba et al.,2011) لذلك يمكننا إفتراض أن :

**الفرضية الأولى : ترتبط القيادة الأخلاقية إيجابياً بالسلوك الإبداعي للعاملين .**

### **القيادة الأخلاقية ونمط القيادة التبادلية**

كما سبق التوضيح أن نمط القيادة التبادلية يشير إلى جودة العلاقات بين الرئيس أو المشرف وموظفيه. والفرضية الرئيسية التي تقوم عليها نظرية القيادة التبادلية هي أن المشرفين يطورون علاقات متميزة مع كل فرد من التابعين تبدأ من الأدنى إلى الأعلى جودة . والعلاقات ذات الجودة العالية للقيادة التبادلية تتسم بالإحترام ، الثقة المتبادلة ، والولاء ، بينما العلاقات ذات الجودة المتدنية تتحدد بنوع ودرجة الإلتزامات التعاقدية Contractual- Type obligations بين كل من القادة ومروسيهم (Erdodgan et al.,2006) . كما أشارت الدراسات إلى أن جودة علاقات القيادة التبادلية ترتبط إيجابياً بالمرجات مثال : الرضا الوظيفي ، الإلتزام الوظيفي ، الإستمرارية ، مستوى الأداء الوظيفي ، وتتميز بأنها تتطور عبر الزمن (Liden et al.,1997;Nahrgang et al.,2009) أو بشكل آخر يعكس نمط القيادة السائد علاقات التبادل الاجتماعي بين الطرفين. (Walumba et al.,2011) .

لذلك تحاول الدراسة الحالية إثبات أن سلوكيات القيادة الأخلاقية سوف تساهم في تطوير أو تحسين جودة العلاقات التبادلية .فالقادة الأخلاقيون يعاملون تابعيهم بإحترام

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

ومراعاة ويشجعونهم على التعبير عن آراءهم ويتخذون قرارات عادلة ومتوازنة بالأمر التي تساعد على بناء علاقات تبادلية جيدة بينهم ويمكننا افتراض أن :

### الفرضية الثانية : ترتبط القيادة الأخلاقية إيجابياً بنمط القيادة التبادلية .

#### القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي

يمكن رؤية التمكين على إنه مجموعة من الممارسات الإدارية التي تتعلق أو تتمحور حول مشاركة السلطة والمسؤولية مع العاملين في المستويات الأقل (Seibert et al.,1999; Spreitzer et al.,2011) على أية حال حديثاً بدء ينظر إلى التمكين على إنه حالة نفسية أو مجموعة من الإدراكات كما حدد (Spreitzer,1995) مفهوم التمكين النفسي " بأنه قدرة الفرد على إدراك قيمة ومعنى عمله ، و إمتلاكه للكفاءة المطلوبة ، والقدرة على إنجاز المهام ، و إمتلاك درجة عالية من الإيمان بالذات ، والإحساس بأهمية وتأثير عمله على أداء المنظمة "

ومن هنا حدد أربعة أبعاد لقياس مستوى التمكين النفسي للمرؤوسين شملت :

-تعزيز المضمون: تشير إلى مدى إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به ومدى مساهمة كل فرد منهم في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة بشكل أكثر فاعلية (Zhang and Bartol,2010)

-الجدارة : تشير إلى الشعور بالكفاءة الذاتية أو بالمعتقدات الفردية المرتبطة بامتلاك المرؤوسين للخبرة ، و القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف ( Van D.& Dijkstra,2012; Zhang and Bartol,2010)

-التقدير الذاتي : يشير إلى الإحساس بالرقابة ، الحكم الذاتي ، وحرية اختيار طريقة إنجاز المهام (Dewettinck and Van Ameijd,2011)

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

-الأثر : هو إدراك الفرد لقدرته على التأثير في نتائج الأعمال ، وعملية صنع و إتخاذ القرارات ومساهمته في وضع الاستراتيجيات التنظيمية ( Dewettinck and Van Ameijd,2011).

وتقوم هذه الدراسة على افتراض أن سلوكيات القيادة الأخلاقية سوف تساعد على تقوية إدراكات العاملين نحو مقومات التمكين النفسي لعدة أسباب منها :

أولاً : يسعى القائد الأخلاقي إلى تعزيز معنى ومضمون العمل الذي يقوم به المرؤوسين ويوضح لهم كيف تساهم مجهوداتهم ومشاركتهم في العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية (De Hoogh and Den Hartog,2008) ثانياً: كما أشارت الدراسات ومنها (Zhu et al.,2004) بأن القائد الأخلاقي يهتم بتطوير احتياجات مرؤوسيه بما يساعدهم ويمكنهم من القيام بوظائفهم ويعزز النمو والثقة لديهم ، وذلك يمكن أن يعزز من الكفاءة الذاتية للمرؤوسين وبالتالي شعورهم بالكفاءة (Zhu,2008) . ثالثاً: يشارك القادة الأخلاقيون مرؤوسيهم في عملية صنع القرار ويسمحوا لهم بالعمل بشكل مستقل لتحقيق أهداف أعمالهم (Brown and Trevino,2006;Piccolo et al.,2010) . وهذه السلوكيات يجب أن تعزز شعور العاملين بالتقدير الذاتي والأثر (Seibert et al.,2011) وبذلك أمدتنا الدراسات السابقة بالفرضية التالية :

**الفرضية الثالثة : ترتبط القيادة الأخلاقية إيجابياً بالتمكين النفسي للمرؤوسين**

### **القيادة التبادلية والإبداع**

ربما تساهم العلاقات التبادلية للقادة ذات الجودة المرتفعة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين حيث أوضحت الدراسات أن هناك العديد من المزايا التي يمكن أن يقدمها القادة للمرؤوسين ومنها : فرصة العمل في أعمال متحديّة ، منحهم درجة عالية من الاستقلالية ، منحهم صلاحيات للإطلاع على المعلومات الهامة، وإعطاء العاملين ذوي العلاقات الجيدة مع القادة دعم إجتماعي (Shalley and Gilson,2004) كما إن إتاحة فرصة العمل في

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

مهام متحدية يمكن أن يعزز من معرفة ومهارات العاملين ويساهم في قيامهم بالسلوكيات والأعمال الإبداعية . وبنفس الطريقة فالاستقلالية في العمل والدعم الإجتماعي من المشرفين ربما يلهم العاملين لتحمل مستويات أعلى من المخاطرة وبالتالي يزيد من مستوى إبداعهم (Cerne et al.,2013) و أوضحت بعض الدراسات أن العلاقات التبادلية للقيادة والأكثر جودة تمتلك التأثير الكبير على الأداء الإبداعي (Tierny et al.,1999;Atwater and Carmeli,2009;Volmer et al.,2012) ، ولذلك يمكن أن نفترض التالي :

### الفرضية الرابعة : يرتبط نمط القيادة التبادلية إيجابياً بإبداعية العاملين .

#### التمكين النفسي والإبداع

إن المكونات الأربعة للتمكين النفسي ( المضمون ، تقدير الذات ، والأثر ، والجدارة ) سوف تلعب الدور الرئيسي والهام في تعزيز إبداعية العاملين . حيث أن الإحساس العالي بالأثر وتقدير الذات يمكن أن يزيد من مستويات التحفيز النفسي للعاملين ، وبالتالي يتوقع إمتلاك التمكين النفسي للتأثير الإيجابي على إبداعيتهم . كما لاحظ (zhang and bartol,2010) أنه عندما يشعر العاملون بالفاعلية ويؤمنوا بقدراتهم يستطيعون إظهار مخرجاتهم الإيجابية المرغوبة عن طريق سلوكياتهم ويركزون أكثر على الأفكار وحل المشكلات الهامة بالأفكار الجديدة والإبداعية ، وبالتالي يقومون بأعمال وسلوكيات أكثر إبداعاً وتقديماً لحلول خلاقة في القيام بالمهام وتنفيذ الأعمال (Seibert et al.,2011;Zhang and Bartol,2010) لذلك يمكن أن نفترض :

### الفرضية الخامسة : يرتبط التمكين النفسي إيجابياً بإبداع العاملين .

#### القيادة التبادلية والتمكين النفسي

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء الدليل على أن العلاقات التبادلية الأكثر جودة يمكن أن تعزز وبشكل كبير من إدراكات العاملين للتمكين النفسي (Ayree and Chen,2006) . فإمداد العاملين أصحاب العلاقات التبادلية الجيدة بالمعلومات الهامة

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

ودرجة من السيطرة ربما يقودهم إلى فهم عملهم ووظائفهم بطريقة أفضل ويساعدهم على فهم أدوارهم الوظيفية ويزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة (Seibert et al.,2011). بالإضافة إلى أن العاملين ذوي العلاقات التبادلية الجيدة مع القادة يكونوا أكثر فرصة للحصول مهام أكثر تحدياً ويحصلون على التغذية العكسية المطلوبة من مشرفيهم لتطوير أعمالهم وتحسينها بما يعزز من شعورهم وإحساسهم بالجدارة. كما أن مسؤولية المشاركة بين الرئيس والمرووسين في إتخاذ القرارات يمكن أن يعزز من شعورهم بتقدير الذات والأثر اللذان يمثلان مقومات هامة من مقومات التمكين النفسي وبالتالي يمكننا الإفتراض بأن :

**الفرضية السادسة : يرتبط نمط القيادة التبادلية إيجابياً بالتمكين النفسى للمرووسين**

**توسط القيادة التبادلية والتمكين النفسى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع**

مما سبق يتوقع من القيادة الأخلاقية أن تمتلك التأثير القوي والهام على إبداعية العاملين. حيث تظهر القيادة الأخلاقية الإهتمام بمشاعر العاملين و إحتياجاتهم ، أخذ آراءهم في عمليات صنع القرارات خصوصاً في القرارات المتعلقة بهم ، وتسعى إلى إتخاذ الخطوات والإجراءات التي تساهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم بشكل مستمر (Brown et al.,2005;De hoogh and Den Hartog,2008;Zhu et al.,2004) وهذه السلوكيات من القيادة الأخلاقية يمكن أن تزيد من

تحفيزهم الحقيقي وترفع من إحساسهم بالكفاءة الذاتية ، وذلك ربما يلهمهم بالقيام بأنشطة ابداعية وخلق (Madjar et al.2002; Amabile et al.,2004).

على أية حال ، تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة والإبداعية تُعد معقدة ، ومن غير المرجح أن تكون مباشرة أو غير مشروطة (Atween Carmeli,2009;De Jong and Den Hartog,2007;Mumford and Licuanan,2004). كما أن (De Jong and Den Hartog,2007) حدد أن القادة يحبون التأثير على المخرجات الإبداعية بشكل غير مباشر من خلال تهيئة

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

المناخ اللازم لنمو ذلك السلوك الإبداعي وتوافق معه في ذلك (Ruiz-Palomino et al., 2011) حيث حددوا أن سلوك القيادة لا يمكن أن يحدث دون تأثير وتظهر تلك التأثيرات كوسيط في علاقته بالمناخ التنظيمي .

في ضوء ذلك ، يمكن إقتراح أن التأثير المباشر لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع سوف يتوسطه كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي . وبمراجعة الدراسات السابقة في ذلك نجد أن هناك عدداً من الدراسات إختبرت الدور الوسيط لنمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي على علاقتهم بالعاملين . ونجد أن (Laura et al., 2015) وضح أن نمط القيادة التبادلية يتوسط كلياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام الفعال ويتوسط جزئياً تأثيرات القيادة الأخلاقية على فاعلية القائد . كذلك وجد (Walumbwa et al., 2011) أن نمط القيادة التبادلية يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي . لهذا من الطبيعي إفتراض أن نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي سوف يلعب دوراً وسيطاً ومتشابهاً للسلوكيات الإبداعية وللقيادة الأخلاقية ، ومحاولة البحث الحالي في قياس قدرة القيادة الأخلاقية على تسهيل وتحسين جودة العلاقات التبادلية للقيادة (كما جاء بالفرضية الثانية ) سوف تعزز من إدراكات العاملين نحو التمكين النفسي (الفرضية الثالثة ) ، والتي بدورها سوف تزيد من الإبداعية (الرابعة والخامسة ) وبالتالي يمكن نفترض أن :

**الفرضية السابعة : يتوسط كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي إيجابياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداعية العاملين .**

**الدراسات السابقة :**

تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتم عرضها تنازلياً كما يلي :

• دراسة (Laura et al., 2015)

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

○ هدفت الدراسة لإختبار سلوكيات إدارة القائد لمخرجات تابعيه في ظل تأثير نمط القيادة التبادلية ، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في مجالات الصيانة والبيع والعمالة المكتبية والعمالة الفنية والإدارية بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية ، وبلغ حجم العينة (٢٥٦) مفردة من العاملين والقادة إستجاب منهم (١٦٣) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة القائد عاطفياً وإدراك العاملين للمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والعكس يؤثر سلباً على مخرجات العاملين بنفس المقدار وبنفس الطريقة .

● دراسة (محمود ، السيد الخصري ، ٢٠١٤)

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، بلغ حجم العينة (٦٠) مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية ، مع العلم أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا يمكن تعميمها نظراً لصغر حجم العينة بالدراسة وبخاصة إنها اشتملت على ثلاثة أنواع من الوظائف .

● دراسة (A.Michael Conrad,2013)

○ هدفت الدراسة إلى قياس إدراكات القيادة الأخلاقية بإستخدام مقياس جديد لثقافة الشركات في أحد دول وسط آسيا (كازخستان )، وتكونت العينة من العاملين بأحد البنوك (٩١) مفردة استجاب منهم (٦٧) مفردة بنسبة ٧٤% ، (٥٢) مفردة من أحد شركات البضائع الإستهلاكية إستجاب منهم (٣٦) مفردة بنسبة ٦٩% ، وأوضحت النتائج أن المديرين الأخلاقيين ينظر إليهم بإعتبارهم أقل نسبياً عند

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

مقارنتهم بالأشخاص الآخرين ذوي الأخلاق ، وأن إجراء الموظفين للمساءلة عن أفعالهم هي الأدنى تصنيفاً من جوانب المدير الأخلاقي، وأن المديرين الكازاخستانيين يجب أن يكونوا أكثر إهتماماً بالنواحي الأخلاقية في العمل ولكنهم يهتمون بالجوانب المالية أكثر من الجوانب غير الأخلاقية فيما يتعلق بنتائج الأعمال .

#### • دراسة (David M. et al.,2012)

○ هدفت الدراسة إلى إختبار سوابق وعواقب القيادة الأخلاقية ، كما إنها اختبرت تجريبياً تميز القيادة الأخلاقية عند مقارنتها بثوابت القيادة الإيجابية المرتبطة بالتأثير المثالي ، العدالة الشخصية ، والعدالة المعلوماتية ، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التكنولوجيا ، والتأمين والمالية ، القانون ، التصنيع ، و تجارة التجزئة حيث تمت الدراسة على مرحلتين الأولى شملت (١١٥) مفردة ، والثانية (١٩٥) مفردة ، أوضحت الدراسة الأولى : أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتجسيد الهوية الأخلاقية للقادة Leader Moral Identity Symbolization وإستيعاب الهوية الأخلاقية Moral Identity Internalization ووجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية ووحدة السلوك غير الأخلاقي وعلاقتها بالصراع . أما الدراسة الثانية جاء الإرتباط بين كل من تجسيد الهوية الأخلاقية وإستيعابها إيجابياً بالقيادة الأخلاقية وكذلك بالتأثير المثالي ، والعدالة الشخصية والمعلوماتية ، وفي الدراستين توسطت القيادة الأخلاقية جزئياً التأثيرات على تعريف الهوية الأخلاقية للقائد .

#### • دراسة (Judith V. et al.,2012)

○ هدفت الدراسة إلى التركيز على الدور الوسيط لحرية أداء الوظيفة في ظل علاقات القيادة التبادلية والإشتراك في العمل الإبداعي ،

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

وذلك نظراً لعدم وضوحها وتعقدها ، وطبقت الدراسة على شركة دولية تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة بألمانيا يبلغ عدد العاملين بها (٢٥٠٠) موظفاً، تمت الدراسة على مرحلتين الأولى تكونت العينة فيها من (٣٧٨) مفردة تم إستجابة (٢٧٩) مفردة ، والمرحلة الثانية (١٩٣) مفردة إستجاب منهم (١٤٤) مفردة ، تم في المرحلة الأولى قياس المتغيرات الحاكمة (النوع ،التعليم، المركز القيادي، ومدة العمل ) وتم إدخال المتغيرات الوسيطة (القيادة التبادلية ، وحرية الوظيفة ) ، وفي المرحلة الثانية تم إدخال متغير الإشتراك في العمل الإبداعي ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين نمط القيادة التبادلية والمشاركة في العمل الإبداعي خصوصا في ظل تشجيع العاملين و أداء الوظيفة بحرية .

#### • دراسة (Kuo et al.,2011)

○ هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير السلوكيات الداعمة للقادة على إبداعية المرؤوسين وهل هناك تأثير للثقة في ظل السلوك الداعم للقادة وإبداعية المرؤوسين ؟ ،وبلغ حجم العينة (٤٠٠) مفردة استجاب منهم (٣٢٠) مفردة بنسبة بلغت ٨٠% ، ويتوزعون على ستة مجالات هي (٣٢% في الاليكترونيات ، ٢٢% في الاعلانات ، ١٧% في التصنيع ، ١٧% في تصميم البرمجيات ، ٨% تمويل ، ٥% تجارة الكتب)، توصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الداعمة للقادة والثقة في القادة ذات أهمية وتأثير كبير على إبداعية العاملين حيث توسطت الثقة العلاقة بشكل جزئي ، كما أكدت على أن قيادة إبداعية العاملين تتطلب سلوكيات داعمة من القادة والثقة في الإدارة وذلك يدعم الإبداعية في المنظمة .

### • دراسة (F.O. Walumbwa et al.,2011)

○ هدفت الدراسة إلى تفسير حلقة الوصل بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء في العمل في ظل نمط القيادة التبادلية ، الكفاءة الذاتية ، والهوية التنظيمية كمتوسطات في العلاقة ، طبقت الدراسة على شركة للصناعات الدوائية الدولية المشتركة في الصين ، بلغ حجم العينة (٧٢) مشرفاً أو رئيساً و(٢٠١) مفردة من العاملين حيث تم إستجابة ١٠٠% من الرؤساء ، و٧٨% من العاملين ، أوضحت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بنمط القيادة التبادلية ، الكفاءة الذاتية ، والهوية التنظيمية بما ينعكس ذلك على كافة النتائج ومخرجات العاملين، كما إنها وجدت أن نمط القيادة التبادلية والكفاءة الذاتية يعدان متغيرات ذات طبيعة هامة ويتوسطان العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء .

### • دراسة (Ronald F. et al.,2010)

○ هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج لخصائص الوظيفة لاختبار العلاقات بين القيادة الاخلاقية ، أهمية المهمة ، حرية الوظيفة ، الجهود ، ومستوى الأداء الوظيفي ، وطبقت الدراسة على (١٧٤) طالب بالمرحلة الجامعية ،(١٠٧) بمرحلة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة (South Eastern) بالولايات المتحدة الأمريكية تم إستجابة (٢٠٨) مفردة بنسبة بلغت ٧٤% حيث بلغت نسبة الطلاب الذين يعملون بشكل كامل ٤٥% والباقي بشكل جزئي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ايجابي بين القيادة الاخلاقية و أهمية المهمة التي يؤديها العاملين وكذلك حرية الأداء للقيام بالمهام المطلوبة ، كذلك هناك ارتباط إيجابي وقوي بين أهمية المهمة والجهود التي يتم بذلها وعكسياً مع حرية الأداء وبما ينعكس بدوره بشكل إيجابي على سلوكيات المواطن التنظيمية ومستوى الأداء .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

### • دراسة (Leanne A. and Abraham C.,2009)

○ هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القادة على السلوك الإبداعي في العمل ، تمت الدراسة على (٢٥٥) موظفاً يعملون بالقطاع الصناعي والخدمي مقسمون على ٢٤ منظمة مختلفة وحوالي (٥٠) نوع من الوظائف تمت إستجابة (١٩٣) مفردة منهم ، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التبادلية يرتبط إيجابياً بشعور العاملين بالطاقة والحيوية والذي بدوره يتحول إلى مشاركات فاعلة في العمل حيث تؤثر العلاقات الإيجابية ذات الجودة المرتفعة في شعور العاملين بالطاقة بنسبة ٤٨% وبما ينعكس بدوره على القيام بأعمال إبداعية في العمل بلغت ٥٩%.

### • دراسة (Jeroen P. and Deanne N.,2007)

○ هدفت الدراسة إلى إمداد القادة بمخزون من السلوكيات التي تعزز سلوكيات العاملين الإبداعية من حيث توليد الأفكار المبدعة وتطبيق السلوكيات الخلاقة ، تمت الدراسة على الشركات الصغيرة التي تعمل في مجال الخدمات المعرفية الكثيفة وتكنولوجيا المعلومات حيث طبقت على (١٢) شركة في مجال (نظم المعلومات والإنترنت ، البرمجيات ، إدارة المعلومات ، الأجهزة الإلكترونية ، الإستشارات وإتخاذ ودعم القرارات ، و الإتصالات والشبكات ) حيث بلغ حجم العينة (٣٨٧) مفردة تم استجابة (٢٥٠) مفردة بنسبة بلغت ٦٤.٦% وتمت عملية جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية المتعمقة وعن طريق قائمة إستقصاء غير هيكلية وتتكون من جزئين الأول : تم السؤال عن وصف النمط القيادي ، والدور الإبداعي لكل مفردة بالشركة ثم تم إتباعها بأسئلة عامة تتعلق بتأثير النمط القيادي على السلوكيات والأفكار الإبداعية للعاملين ، الجزء الثاني : توضيح أسباب مساعدة النمط القيادي على السلوك الإبداعي وخلق الأفكار

فيماس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

الخلاقة للعاملين ، ثم تبعتها أسئلة عامة عن كيفية تشجيع تلك السلوكيات ، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من السلوكيات القيادية التي تساهم في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين سواء من خلال توليد الأفكار أو فيما يتعلق بعملية تطبيقها .

#### • دراسة (Micheal E. and Linda Trevino,2006)

○ سعت الدراسة إلى وضع توصيف نظري عن البناء الناشئ للقيادة الأخلاقية وذلك بمراجعة الدراسات السابقة في ذلك ومقارنتها بالأنماط القيادية الأخرى المرتبطة بها والتي تتقاسم الإهتمام بالجوانب الأخلاقية والجوانب الروحية *Spiritual* ، الأصيلة ، والقيادة التحويلية ، وقدمت الدراسة فرضيات عن خلفيات ومخرجات القيادة الأخلاقية كما إنها حددت القضايا الهامة وتطبيقاتها في الممارسة العملية والبحثية فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية ، و أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لا تزال إلى حد كبير غير مستكشفة بما يقدم فرصة للباحثين لإكتشاف المزيد والمساهمة في تطوير وتحسين فعالية القيادة بالمنظمات.

#### الفجوة البحثية

بعد إستعراض الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات البحث يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط التالية :

- ١- محاولة من الباحث لإعطاء دليل عملي لتحديد تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تحفيز السلوكيات الإبداعية للعاملين .
- ٢- محاولة تحديد مدى تأثير القيادة الأخلاقية على نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين .
- ٣- تقدير مستوى التوسط الجزئي والكلي للقيادة التبادلية للعلاقة بين القيادة التبادلية والتمكين النفسي للعاملين .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

- ٤- تحديد مدى قدرة كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي على توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والسلوكيات الإبداعية للعاملين .
- ٥- محاولة متواضعة من الباحث لإثراء المكتبية العربية الإدارية فيما يتعلق بدراسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ودورها في تحفيز السلوكيات الإبداعية للعاملين .

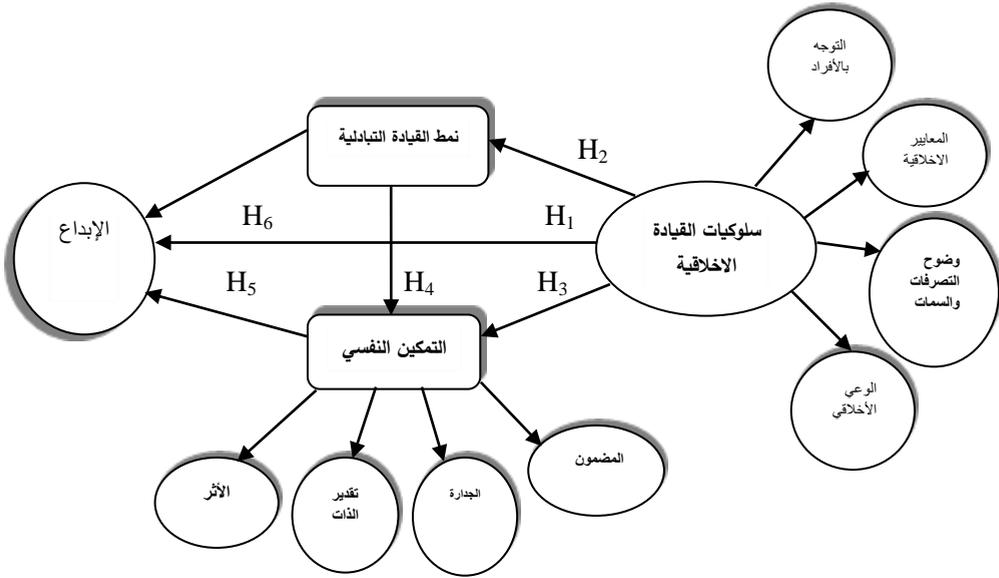
### نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة على متغير واحد مستقل وهو سلوكيات القيادة الأخلاقية والذي إشتهل على أربعة أبعاد هي (التوجه بالأفراد ، وضع المعايير الأخلاقية ، وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية ، وإتساع الوعي الأخلاقي ) ، ومتغيران وسيطان تمثلا في نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين والذي إشتهل على أربعة أبعاد هي (المضمون، الجدارة ، تقدير الذات ، الأثر) ومتغير تابع وحيد هو الإبداع . وذلك كما يظهر بالشكل رقم (١).

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...  
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

## شكل رقم (١)

### نموذج الدراسة



### الفروض البحثية

في ضوء ما سبق من التأسيس النظري والدراسات السابقة ووفق نموذج الدراسة تم تحديد الفرضيات التالية :

H<sub>1</sub>: ترتبط سلوكيات القيادة الأخلاقية إيجابياً بالسلوك الإبداعي للعاملين .

H<sub>2</sub>: ترتبط سلوكيات القيادة الأخلاقية إيجابياً بنمط القيادة التبادلية .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

H<sub>3</sub>: ترتبط سلوكيات القيادة الأخلاقية ايجابياً بالتمكين النفسي للمرؤوسين .

H<sub>4</sub>: يرتبط التمكين النفسي للمرؤوسين ايجابياً بسلوكهم الإبداعي .

H<sub>5</sub>: يرتبط نمط القيادة التبادلية ايجابياً بالتمكين النفسي للمرؤوسين .

H<sub>6</sub>: يرتبط نمط القيادة التبادلية ايجابياً بالسلوك الابداعي للعاملين .

H<sub>7</sub>: يتوسط كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين ايجابياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع .

## منهجية البحث

### مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الشركات العاملة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والتي تعمل في مجالات متعددة وهي (الصناعات الغذائية ، الصناعات التكنولوجية ، التطوير العقاري والبناء ، الخدمات ) حيث بلغت عينة الدراسة من المرؤوسين (٣٨٥) مفردة تم استجابة (٣٠١) مفردة بنسبة بلغت ٧٨% ، وعينة المديرين (١٠٨) مفردة تم استجابة (٩٥) منها بنسبة بلغت ٨٩% . بلغت نسبة حاملي المؤهلات العليا ٦٢.٧% ، و نسبة ٥٢% منهم يعلمون لفترة تجاوزت العشر سنوات بشركاتهم ، نسبة العاملين في إدارة الإنتاج والعمليات ٤٢.٥% ، إدارة الجودة والرقابة ٢٨.٣% ، خدمة ما بعد البيع ١٨% ، بالتسويق والبيع ١٠% ، و أخرى متنوعة بلغت ١.٢% .

### القياسات وأداة الدراسة

تم استخدام قائمة الإستقصاء المهيكلة في عملية جمع البيانات والتي تم تصميمها وفقاً لعناصر ومتغيرات نموذج الدراسة ، وهنا اعتمد الباحث على عدداً من الدراسات

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

الأجنبية والتي أثبتت صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (١). وصممت الاستمارة وفق مقياس ليكرت الخماسي **Five-Point likert scale** والذي يتدرج من (١) لا أوافق على الإطلاق وحتى (٥) أوافق تماماً وإشتملت الاستمارة على الأجزاء التالية :

- الجزء الأول : سلوكيات القيادة الأخلاقية ، شملت العبارات من (١ - ١٠)
- الجزء الثاني : الإبداعية ، شملت العبارات من (١١-١٨)
- الجزء الثالث : التمكين النفسي ، شملت العبارات من (١٩-٣٠)
- الجزء الرابع : نمط القيادة التبادلية ، وشملت العبارات من (٣١-٤٢)
- الجزء الخامس : البيانات الشخصية .

### جدول رقم (١)

بيان بالمتغيرات المتعلقة بالدراسة وإرتباطها بالدراسات الأجنبية

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير	المتغير
A. michael Conrad,2013;Brown et al.,2005	سلوكيات القيادة الأخلاقية
Raub and Robert,2010;Stander and .Rothmann,2008; Nel Tersia et al.,2015;	الإبداع
Judith et al.,2012;Laura et al.,2015	نمط القيادة التبادلية
S.Amundsen. and Martinsen L.. ,2015;Takleab et al.,2008;Seibert et al.,2011	التمكين النفسي

وفي ذلك إعتد الباحث في عملية ترجمة العبارات من الإستمارة الإنجليزية على مترجم ثنائي اللغة حيث قام بترجمة العبارات العربية إلى عبارات باللغة الإنجليزية دون إطلاع على المصدر الأصلي ، وتؤكد الباحث من عدم وجود أية اختلافات في المعنى ووجود توافق بين المعني باللغتين العربية والإنجليزية .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس

في عملية تحليل البيانات إستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة ونوع المتغيرات بالبحث ، وكذلك لتحقيق الأهداف المستهدفة منه وبما يتوافق مع القياسات المستخدمة بالدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية ومنها :

١- أسلوب ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لقياس درجات الصدق والثبات .  
٢- القياسات الوصفية وتحليل الارتباط بين المتغيرات **Descriptive Statistics and Correlation**

٣- قياسات اختبار النموذج ، وذلك بإستخدام :

- معادلة النموذج الهيكلية (SEM) بإستخدام برنامج (LISREL 8.8) .
- قياسات صلاحية النموذج (Fit of Model) بإستخدام مربع كاي  $(\chi^2)$  ،  
RMR ، SMSEA ، NNFI ، NFI ، CFI

• تحليلات المسار **Path analysis Coefficients** داخل النموذج لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على المتغيرات الوسيطة سواء بشكل كلي أو جزئي .

## نتائج التحليلات الإحصائية

### ١- قياس درجات الثبات

لتحديد مستويات الصدق والثبات في قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة تم إستخدام مقياس ألفا كرونباخ . حيث جاءت القيم جميعها عند مستويات تظهر درجة صدق وثبات عالية تراوحت ما بين (0.96- 0.91) ، وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (٢)

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...  
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

## جدول رقم (٢)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	القيمة	مدى المعامل
سلوكيات القيادة الأخلاقية	10	0.91	0.799~0.720
نمط القيادة التبادلية	7	0.94	0.812~0.669
التمكين النفسي	12	0.92	0.791~0.633
الإبداع	8	0.96	0.825~0.765
الاجمالي	37	0.946	0.840~0.701

## ٢- القياسات الوصفية ومعاملات الارتباط

يوضح الجدول التالي رقم (٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين أبعاد ومتغيرات البحث الرئيسية ، وكذلك درجات الارتباط بين المتغيرات وتكون ما يعرف بمصفوفة الارتباط والذي أظهر درجات ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرات وكذلك المتغيرات الحاكمة بالبحث وهي (السن ، مستوى التعليم).

أظهرت نتائج تحليل الارتباط من الجدول رقم (٣) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بكل من نمط القيادة التبادلية بشكل قوي بلغ 62% ( $r=0.62, P<0.01$ ) ، وكذلك بالتمكين النفسي 55% ( $r=0.55, P<0.01$ ) حيث تظهر علاقة ارتباط سلوكيات القيادة الأخلاقية بنمط القيادة التبادلية أكبر من التمكين النفسي للمرؤوسين . كما تظهر النتائج أن السلوكيات الإبداعية للعاملين ارتبطت بشكل كبير بالتمكين النفسي للمرؤوسين

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

ثم  $(r=0.67, P<0.01)$  ثم بنمط القيادة التبادلية  $(r=0.52, P<0.01)$  ثم  
بسلوكيات القيادة الأخلاقية  $(r=0.39, P<0.01)$  وهذه النتائج المبدئية تدعم  
الفروض الستة الأولى بشكل مباشر .

### جدول رقم (٣)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
					-	١- العمر
				-	**0.41	٢- مستوى التعليم
			-	0.21	**0.10	٣- القيادة الأخلاقية
		-	**0.62	**0.22	**0.25	٤- نمط القيادة التبادلية
	-	0.54	**0.55	**0.23	*0.16	٥- التمكين النفسي
-	**0.67	**0.52	**0.39	**0.12	*0.15	٦- الإبداع
3.78	3.80	3.65	3.99	0.41	33	الوسط الحسابي
0.81	0.85	0.87	0.77	0.54	5.67	الانحراف المعياري

\*\* الارتباط عند مستوى ٠.٠١

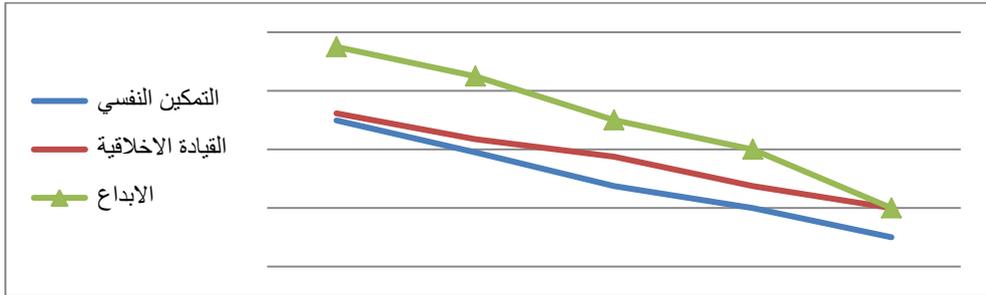
\* الارتباط عند مستوى ٠.٠٥

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

### شكل رقم (٢)

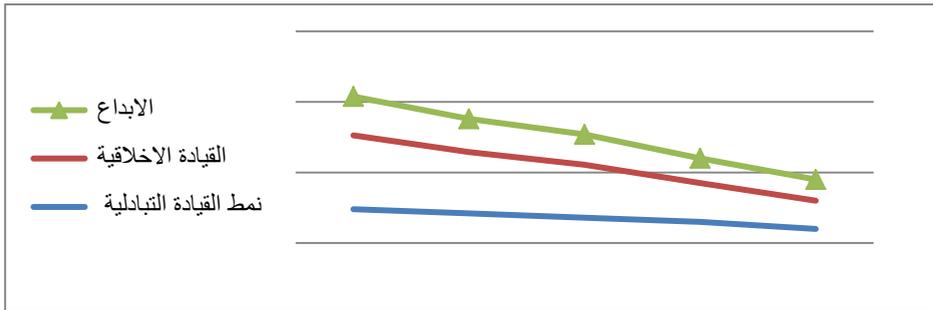
التأثير الوسيط للتمكين النفسي للعلاقة بين الإبداع وسلوكيات القيادة الأخلاقية



ويوضح الشكل رقم (٢) طبيعة العلاقة الخطية لتأثير كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الإبداعية للعاملين . حيث تظهر النتائج أن التأثير الوسيط للتمكين النفسي للمرؤوسين أكبر تأثيراً في ابداعهم نتيجة تأثير نمط القيادة التبادلية كما يظهر بالشكل رقم (٣) ، ولكن ذلك لا يمنع من وجود التأثير المباشر والغير مباشر لتوسط العلاقة بما يؤكد صحة فرضية توسط كل من التمكين النفسي ونمط القيادة التبادلية للعلاقة بشكل ايجابي .

### شكل رقم (٣)

التأثير الوسيط لنمط القيادة التبادلية للعلاقة بين الإبداع وسلوكيات القيادة الأخلاقية



قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

### ٣- اختبارات صلاحية النموذج

للتحقق من ملاءمة وجود مكونات النموذج تم ذلك باستخدام معامل التحليل التأكيدي (CFA) حيث يتكون النموذج من أربعة متغيرات تمثلت في : القيادة الأخلاقية ، نمط القيادة التبادلية ، التمكين النفسي ، والإبداع . تم التحقق من أن جميع المتغيرات تحقق شروط الملاءمة المطلوبة في كل متغير مثال ( نمط القيادة التبادلية ، الإبداع )، وكذلك فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغير القيادة الأخلاقية بأبعادها الفرعية (التوجه بالأفراد، المعايير الأخلاقية ، وضوح التصرفات والسمات ، والوعي الأخلاقي ) ، والأبعاد الفرعية للتمكين النفسي (المضمون ، الجدارة ، تقدير الذات ، والأثر) . أما فيما يتعلق بقياس جودة صلاحية النموذج تم التحقق منها باستخدام مجموعة من المؤشرات منها حيث جاءت قيمة  $\chi^2$  (59.40) ، CFI (0.95) ، NFI (0.94) ، SRMR (0.06)، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٤)

### جدول رقم (٥)

#### مؤشرات جودة النموذج

النموذج	X <sup>2</sup>	df	كاي تربيع	CFI	NFI	SRMR	RMS RA
نموذج القياس (الكلي)	260.6	60	59.40	0.95	0.94	0.06	0.02
النموذج البديل ١	2162.20	63	54.20	0.94	0.92	0.05	0.06
النموذج البديل ٢	251.30	63	51.90	0.93	0.92	0.05	0.10
النموذج البديل ٣	201.90	65	51.20	0.93	0.91	0.06	0.08
النموذج البديل ٤	280.10	62	48.20	0.92	0.91	0.06	0.08
النموذج البديل ٥	266.50	62	45.20	0.92	0.91	0.07	0.08
النموذج البديل ٦	246.20	62	48.20	0.90	0.90	0.07	0.12

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

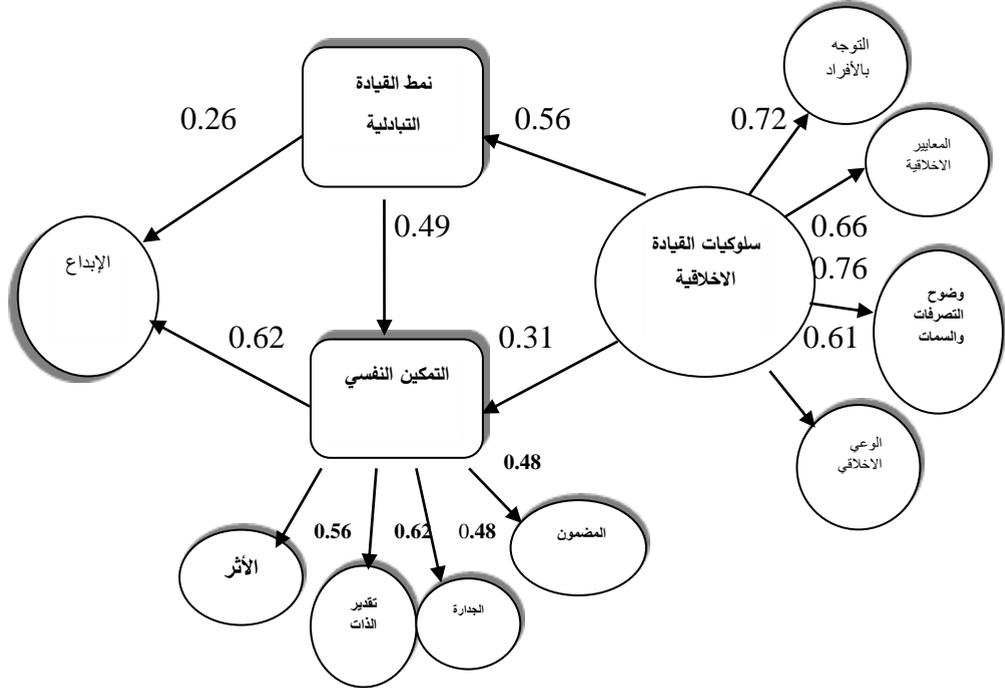
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

#### ٤ - نتائج تحليلات المسار للنموذج

وفقاً لنتائج نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) والذي يوضح قيم المسارات لمتغيرات النموذج وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٥) والشكل رقم (٤) الذي يظهر طبيعة تلك المسارات .

#### شكل رقم (٤)

#### نتائج تحليلات المسارات المعنوية للنموذج



أوضحت نتائج تحليلات المسار أن المكونات الأربعة لسلوكيات القيادة الأخلاقية والأكثر تأثيراً منها كان وضوح التصرفات والسمات ( $\beta = 0.76$ ) ، ثم التوجه بالأفراد ( $\beta = 0.72$ ) ، المعايير الأخلاقية ( $\beta = 0.66$ ) و أخيراً الوعي الأخلاقي للقائد

فتم قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

( $\beta=0.61$ ) . أما فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة للتمكين النفسي للمروسين جاء بُعد تقدير الذات من أهم الأبعاد تأثيراً ( $\beta=0.62$ ) ، ثم الأثر ( $\beta=0.56$ ) ، وجاء كل من الجدارة والمضمون متساويان بقيمة ( $\beta=0.48$ ) .

### جدول رقم (٥)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات

المتغيرات	نوع التأثير	نمط القيادة التبادلية	التمكين النفسي	الابداع
القيادة الأخلاقية	مباشر	0.56	0.31	ns
	غير مباشر	-	-	0.33
	الكلية	0.56	0.31	0.33
نمط القيادة التبادلية	مباشر	-	0.49	0.26
	غير مباشر	-	-	0.30
	الكلية	-	0.49	0.56
التمكين النفسي للمروسين	مباشر	-	-	0.62
	غير مباشر	-	-	-
	الكلية	-	-	0.62

وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي وتحليلات المسارات المباشرة وغير المباشرة تم

التوصل إلى التالي :

١- أظهرت نتائج تحليل المسار أن هناك تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات العاملين الإبداعية ( $\beta=0.33, P<0.01$ ) مما يظهر أن التأثير المباشر يكاد يندمج وبالتالي نلاحظ وجود التأثير الوسيط لكل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي بالعلاقة ، وبالتالي فالتأثير العام يُعد غير مباشر بين القيادة الأخلاقية والإبداع ، ويدعم الفرضية الأولى والسابعة

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

٢- أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً ومباشراً للقيادة الأخلاقية على سلوكيات نمط القيادة التبادلية بلغ ( $\beta=0.56, p<0.01$ ) ، وذلك ربما يظهر طبيعة الارتباط القوي بين إتباع سلوكيات القيادة الأخلاقية وإظهار العلاقات التبادلية الجيدة بين القادة والمرؤوسين . كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية على إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي لهم ( $\beta=0.31, p<0.01$ ) وذلك يوضح وجود التأثير المباشر فقط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ونمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين بما يظهر صحة الفرضيتين الثانية والثالثة .

٣- فيما يتعلق بتأثير نمط القيادة التبادلية على الإبداع أوضحت النتائج أن نمط القيادة التبادلية يمتلك التأثير المباشر على السلوك الإبداعي للعاملين ( $\beta=0.26, p<0.01$ ) ، وبتأثير غير مباشر عن طريق التمكين النفسي للمرؤوسين ( $\beta=0.30, p<0.01$ ) نتيجة ( $0.49*0.62$ ) وبالتالي فهو المتغير الوحيد بالنموذج الذي يمتلك التأثير المباشر الواضح بنسبة تأثير بلغت 26% وبتأثير غير مباشر عن طريق التمكين النفسي بلغ 30% ، وذلك يؤكد صحة الفرضية الخامسة والسادسة بالبحث .

٤- أما فيما يتعلق بتأثير التمكين النفسي للمرؤوسين والذي يمتلك التأثير المباشر والقوي على إبداعية العاملين بلغت نسبته 62% ( $\beta=0.62, p<0.01$ ) وذلك التأثير القوي يظهر الدور الهام الذي يلعبه إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي والمتمثلة في (المضمون ، الأثر، تقدير الذات ، والجدارة ) وبالتالي يمتلك التمكين النفسي التأثير المباشر فقط على السلوك الإبداعي للعاملين ، وذلك يظهر صحة الفرضية الرابعة بالبحث .

### المناقشة والتوصيات

هدف البحث إلى قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على إبداعية العاملين في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للعاملين ومن التحليلات توصل الباحث إلى عدداً من التوصيات النظرية والتطبيقية كما يلي:

### أولاً : الجوانب النظرية

#### ● القيادة الأخلاقية وإبداعية العاملين

حاولت الدراسة صياغة رؤية أو إعطاء مساهمة علمية جديدة فيما يتعلق بقدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية على تحفيز إبداعية العاملين . وتعد سلوكيات القيادة الأخلاقية من السلوكيات الإيجابية للقيادة والتي تساهم بشكل كبير في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين كما أشارت العديد من الدراسات بالسلوك الإيجابي ودوره في تعزيز الإبداعية ومنها (Amabile et al.,2004) ولكن تلك الدراسات لم تأخذ دور القيادة الأخلاقية في ذلك على عكس الدراسة الحالية . بهذه الدراسة أوضحت النتائج أن سلوكيات القيادة الأخلاقية وما تتضمنه من الإهتمام بالأفراد داخل نطاق العمل ، ووضع المعايير الأخلاقية ، وضوح تصرفات وسمات القائد الأخلاقية ، والوعي بأهمية الدور الأخلاقي للقائد ربما تلعب دوراً هاماً وحاسماً في تحفيز إبداعية العاملين (Mayer et al.2009;Zhang and Bartol,2010) .

#### ● القيادة الاخلاقية ونمط القيادة التبادلية

أظهرت النتائج أن السلوكيات الأخلاقية للقيادة تساهم بشكل مباشر في تعزيز العلاقات المتبادلة الجيدة للقيادة حيث أوضحت أن أهم السلوكيات الأخلاقية للقيادة تمثلت في التوجه بالأفراد فالقيادة الأخلاقيون يظهرون الإهتمام والرعاية بالمرؤوسين ويقدمون لهم النصيحة وقت الحاجة ، ويأخذون في الإعتبار إحتياجاتهم و رغباتهم عند إتخاذ كافة القرارات التنظيمية التي تخص هؤلاء العاملين (Kim et al.2010; Joanna G.et al.,2015) ، وعن طريق إقامة علاقات تبادلية ذات جودة بين القائد ومرؤوسيه بما يساهم في تقديم الدعم والتوجيه لهم ، ويحفزهم للقيام بسلوكيات وأفكار أكثر إبداعية في العمل وبذلك تظهر العلاقة المباشرة بين نمط القيادة التبادلية والإبداع في ظل تأثيرات ودعم سلوكيات القيادة الأخلاقية .

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

### ● نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي

يساهم نمط القيادة التبادلية في بناء العلاقات الجيدة بين القادة ومرؤوسيهـم في العمل بما يعمل على تدعيم مقومات التمكين النفسي للمرؤوسين كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية ، ويقدم دليلاً عملياً على الدور الهام الذي يقدمه ذلك النمط القيادي في تحسين إدراك العاملين لأهمية الأعمال التي يقومون بها داخل إداراتهم ومنظمتهم . وبالتالي يستشعرون مضمونه و أثره بما ينعكس على تقديرهم لذاتهم ويزيد من مستوى جدارتهم أو كفاءتهم في العمل ويتفق مع عدد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بذلك (Zhang and Bartol,2010; Van D.&Dijkstra,2012) .

### ● التمكين النفسي والإبداعية

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي أظهرت أن التمكين النفسي هو صاحب التأثير المباشر والقوي في تحقيق إبداعية العاملين . فالتمكين النفسي يساهم في إعطاء العاملين القوة الدافعة للعمل من خلال إدراكهم لأهمية ومضمون ما يقدمونه من مشاركات إيجابية وفاعلة في العمل ، ويعطي هؤلاء العاملين الثقة المطلوبة لقيامهم بالمهام المحددة لهم ، ويساعدهم على تحسين مستويات كفاءتهم الفنية في العمل . كما أن مشاركتهم في المعلومات الهامة وصنع واتخاذ القرارات بما ينعكس على خبراتهم وتأهيلهم لقدرات ومهارات أعلى ويساعدهم على التحسين والتطوير في أعمالهم ويثير سلوكياتهم وافكارهم الإبداعية في تنفيذ مهامهم وذلك يتفق مع نتائج كل من (Seibert et al.,2011;Castro et al.,2008;Dewettinc and Van A.,2011) .

### ثانياً : الجوانب العملية والتطبيقية

١. بما توصلت إليه الدراسة وما أظهرته من نتائج تشير إلى أهمية دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل فإن على المنظمات تدريب القادة

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

لديها لبناء نماذج قيادية أخلاقية ودعم وتشجيع القادة على إتباع المعايير الإخلاقية في العمل ، ومكافأة تلك النماذج والتصرفات الإخلاقية بما يساهم في إعطاء القدوة والمثل للعاملين بشكل فعال ومؤثر. كما أن ذلك يؤكد على أن إيجاد النموذج القيادي الأخلاقي يُعد إستراتيجية مناسبة وفعالة لتحفيز السلوكيات الإبداعية للعاملين . لذلك فإنه على المنظمات القيام بالتالي:

أولاً: إيجاد الأدوات والوسائل التي تساعد في إختيار وتحديد القادة الأخلاقيون بالعمل. ثانياً: وضع البرامج التدريبية والتطويرية بما يعمل على تعزيز السلوكيات الأخلاقية ويدعم النماذج القيادية الأخلاقية . ثالثاً: وضع هيكل للمكافآت المتعلقة بالسلوكيات الأخلاقية سواء للقيادة أو العاملين على حد سواء بما يساهم في نشر تلك السلوكيات الإيجابية في العمل ويدعم ثقافة فاعلة وإيجابية في المناخ التنظيمي السائد .

٢. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً وغير مباشراً لنمط القيادة التبادلية على إبداعية العاملين ، وعلى المنظمات تشجيع القادة على بناء علاقات أكثر جودة بين القادة ومرؤوسيهم بما ينعكس على فاعليتهم ودافعيتهم في العمل . حيث يتشارك القادة المعلومات الهامة مع مرؤوسيهم ذوي العلاقات الجيدة معهم ، ومشاركتهم في عملية صنع وإتخاذ القرار المتعلقة بهم كل ذلك يساعد في إعطائهم الدعم المعنوي والروحي المطلوبين للعاملين ، وينعكس بدوره عليهم ويزيد من دافعيتهم ومشاركاتهم الفاعلة والبناءة في العمل ، وذلك يتفق مع ما جاءت به دراسة (Sheer,2014) . ويظهر التأثير الغير مباشر للقيادة التبادلية من خلال إدراك العاملين لمقومات التمكين النفسي لهم حيث تساهم تلك العلاقات الجيدة بين القادة والمرؤوسين في تحسين مستويات إدراك العاملين بمضمون و أهمية الأعمال التي يقدمونها ، وبالتالي يستشعرون أثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية . كما أن هذه العلاقات الجيدة تساهم

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

---

في تقوية إحساس العاملين وتقديرهم لذاتهم وجدارتهم في العمل كل ذلك يساهم بشكل مباشر في تحفيزهم على البحث عن الأفكار الإبداعية في قيامهم بوظائفهم . هنا على المنظمات وضع البرامج التدريبية التي تساهم في بناء وتقوية الاتصالات الفاعلة والجيدة بين القادة ومرؤوسيههم ودعم مقومات التمكين النفسي لهم ويساهم في تشجيعهم على القيام بالأعمال والسلوكيات الإبداعية في العمل.

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...  
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

---

## المراجع

### العربية

محمود ، السيد الحضري أحمد ،(٢٠١٤) أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة سوهاج ، مصر ، مج ٢٨ ، ع. ٢ ص ١٠٠-٦٠.

### الأجنبية

- Amabile TM, Schatzel EA, Moneta GB, et al. (2004) Leader behaviours and work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly* 15: 5–32.
- A. Michael Conrad (2013) Ethical leadership in Kazakhstan: An exploratory study , *The Journal of Values- Based Leadership* ,V.6 , Issue (10).
- Aryee Sand ChenZX (2006)Leader-member exchangein aChinese context: Antecedents , the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research* 59: 793–801. Atwater L and Carmeli A (2009) Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *Leadership Quarterly* 20: 264–275.
- Brown ME and Trevino LK (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17: 595–616.
- Brown ME, Trevino LK and Harrison D (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 97: 117–134.
- Cerne M, Jaklic M and Skerlavaj M (2013) Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership* 9: 63–85.
- Chughtai AA, Byrne M and Flood B (2014) Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business*

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

---

Ethics. Epub ahead of print 21 March 2014. DOI: 10.1007/s10551-014-2126-7

David M. Mayer, Karl A. , Rebecca L. and Maribeth K. (2012) Who Displays Ethical Leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership , Academy of Management Journal , Vol.55 NO 1 , PP 151-171.

De Jong JPJ and Den Hartog DN (2007) How leaders influence employees' innovative behavior. European Journal of Innovation Management 10: 41–64.

De Hoogh AHB and Den Hartog DN (2008) Ethical and despotic leadership relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. Leadership Quarterly 19: 297–311.

Dewettinck, K., & van Aemijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. Personnel Review, 40, 284-305.

Erdogan B, Liden RC and Kraimer ML (2006) Justice and leader-member exchange: The mediating role of organizational culture. Academy of Management Journal 49: 395–406.

Friedrich TL, Mumford MD, Vessey B, et al. (2010) Leading for innovation: Re-evaluating leader influences on innovation with regard to innovation type and complexity. International Studies of Management and Organization 40: 6–29.

Gong Y, Huang JC and Farh JL (2009) Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal 52: 765–778.

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

---

- Hamad Fawzy Abuzid and Muzaffar abbas (2016) Role of efficacy beliefs and relationship with emotional intelligence to developing leadership capabilities, International Journal of applied Business and economic Research (IJABER) Vol.14, No.3, PP. 1975-1989.
- Jeroen P.J. de Jong and Deanne N. Den Hartog (2007) How leader influence employees' innovative behavior, European Journal of Innovation Management, Vol.10 NO.1, PP 41-64.
- Judith Volmer , Daniel Spurk and Cornelia Niessen (2012) Leader-Member exchange (LMX), Job autonomy and Creative Work Involvement , Leadership Quarterly, 23, PP.456-465.
- Kuo- Hsiung Chen, Jui-Mei yien and Chien- Jung Huang (2011) the Perceived Leader Support Behavior for Subordinate's Creativity: the Moderating Effect of Trust, Journal of social sciences 7(2), PP.257-264.
- Laura M. Little , Janaki G and Michele W. (2015) the Role of Leader Emotion Management in Leader-Member Exchange and Follower outcomes, Cornell University ILR School , PP 10-49.
- Leanne Atwater and Abraham Carmeli (2009) Leader-member exchange, Feelings of energy and involvement in creative work , Leadership Quarterly , 20 , 264-275.
- Liden RC, Sparrowe RT and Wayne SJ (1997) Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In: Ferris G (ed.) Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 47–119.
- Martin, G., Christian J. Resick, C., Keating, M., and Dickson, M. (2009), Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives, Business Ethics: A European Review Volume 18, 2009 .
- Mayer MM, Aquino K, Greenbaum R, et al. (2012) Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and

- consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal* 55: 151–171.
- Madjar N, Oldham GR and Pratt MG (2002) There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal* 45: 757–767
- Micheal E. Brown and Linda K. Trevino(2006) Ethical Leadership: A review and future directions, *Leadership Quarterly* , 17, PP.595-616 .
- Mumford MD and Licuanan B (2004) Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly* 15: 163–171.
- Nahrgang JD, Morgeson FP and Ilies R (2009) The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 108: 256–266.
- Resick, J. et al; What ethical leadership means to me: Asian, American and European, *Journal of Business Ethics*. vol (101), No. 3,2011, PP. 435 - 451.
- Roland F. Piccolo, Greenbaum R, Den Hartog DN, et al. (2010) The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behaviour* 31: 259–278.
- Ruiz-Palomino,P. , Ruiz-Amaya,C. and Knörr, H. (2011), Employee Organizational Citizenship Behavior: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2011, p. 28: 244–258, Published online in Wiley Online Library ([wileyonlinelibrary.com](http://wileyonlinelibrary.com)). DOI: 10.1002/CJAS.221
- Spreitzer GM (1995) Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal* 38: 1442–1465.

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

---

- Seibert SE, Wang G and Courtright SH (2011) Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 96: 981–1003.
- Shalley CE and Gilson LL (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly* 15: 33–53.
- Shalley CE, Gilson LL and Blum TC (2009) Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal* 52: 489–505.
- Shalley CE, Zhou J and Oldham GR (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 30: 933–958.
- Sheer VC (2014) “Exchange lost” in leader-member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*. Epub ahead of print 9 April 2014. DOI: 10.1177/ 1742715014530935
- Shin S and Zhou J (2003) Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46: 703–714
- Toor SR and Ofori G (2009) Ethical leadership: Examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes and organizational culture. *Journal of Business Ethics* 90: 533–547.
- Trevino LK, Brown M and Hartman LP (2003) A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 55: 5–37.
- Van derendonck, D., Dijkstra, M. (2012), the role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: a longitudinal investigation, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42No.11-20.

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع فهي ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

---

- Volmer J, Spurk D and Niessen C (2012) Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly* 23: 456–465.
- Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, et al. (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The role of leader-member exchange, self-efficacy and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115: 204–213.
- Zhang X and Bartol KM (2010) Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal* 53: 107–128.
- Zhou J and George JM (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal* 44: 682–696.
- Zhou J and Shalley CE (2003) Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In: Martocchio J (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Oxford, UK: Elsevier, pp. 165–217.
- Zhu W (2008) The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review* 8:62–73.
- Zhu W, May DR and Avolio BJ (2004) The impact of ethical leadership behaviours on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11: 16–26.

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...  
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

## استمارة استبيان

السيد الأستاذ الفاضل ... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في العمل في ظل توسط نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسى للمرؤوسين .

لذا يرجىوا الباحث من سعادتكم الاستجابة والتعاون معه لإتمام الاستبيان في ضوء رؤيتكم الخاصة ومن جهة نظركم، وللعلم إن هذه البيانات لم تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث فقط .

ويشكر الباحث لسيداتكم حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي والمساهمة في حماية الصناعة الوطنية والعربية .

مع خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث

فنياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

أولاً : سلوكيات القيادة الاخلاقية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
					<p>١. يتعامل رئيسي في حياته الشخصية بطريقة أخلاقية .</p> <p>٢. يحدد رئيسي النجاح في العمل ليس فقط عن طريق النتائج ولكن من خلال الوسيلة أو الطريقة التي تحققت بها .</p> <p>٣. يستمع رئيسي بشكل جيد لما يقوله العاملين ويطرحوه من أفكار.</p> <p>٤. يعاقب رئيسي العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل .</p> <p>٥. يتخذ مشرفي قراراته بشكل عادل ومتوازن .</p> <p>٦. يمكن الوثوق في رئيسي فهو محل ثقة لي ولزملائي بالعمل .</p> <p>٧. يناقش رئيسي أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين .</p> <p>٨. يصنع رئيسي القدوة والمثل في القيام بالأعمال بطريقة صحيحة وأخلاقية .</p> <p>٩. يراعي رئيسي أفضل العاملين في إدارته .</p> <p>١٠. يناقش رئيسي القرارات معنا قبل اتخاذها .</p>
					ثانياً : الابداعية
					<p>١١- أقترح طرق وآليات جديدة في القيام بالأعمال وتحقيق الاهداف</p> <p>١٢- أسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة في عملي لتطوير وتحسين الأداء .</p> <p>١٣- أقترح طرق جديدة لتحسين جودة العمل داخل قسمي .</p> <p>١٤- أقوم بأعمال ابداعية في وظيفتي عندما تتاح لي الفرصة بذلك .</p> <p>١٥- تعطي لي الحرية لتطوير خطط وجداول العمل لتنفيذ الأفكار الجديدة .</p> <p>١٦- أسعى لتقديم حلول جديدة و ابداعية للمشكلات في العمل .</p> <p>١٧- غالباً امتلك أفكاراً جديدة و ابداعية في القيام بعملي .</p> <p>١٨- لا أخاف المخاطرة في القيام بالأفكار الجديدة في العمل .</p>
					ثالثاً : التمكين النفسي
٥	٤	٣	٢	١	

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ....

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد ابوزيد

					<p>• <u>المضمون:</u></p> <p>١٩- العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي .                  ٢٠- مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالمسبة لي .                  ٢١- العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة للآخرين .</p>
					<p>• <u>الجدارة:</u></p> <p>٢٢- أنا أثق في قدرتي على تأدية وظيفتي .                  ٢٣- إن وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي .                  ٢٤- أمتلك المهارات الضرورية لأداء وظيفتي .</p>
					<p>• <u>التقدير الذاتي:</u></p> <p>٢٥- لدي استقلالية كاملة لتحديد كيفية تأدية وظيفتي .                  ٢٦- أستطيع أن أقرر بنفسى كيفية تأدية عملي .                  ٢٧- لدي فرصة كبيرة للاستقلالية والحرية في أداء وظيفتي .</p>
					<p>• <u>الأثر:</u></p> <p>٢٨- تأثيري كبير في الأحداث داخل إدارتي التي أعمل بها.                  ٢٩- أمتلك القدرة في السيطرة والرقابة على كافة الأحداث بإدارتي .                  ٣٠- لعملي تأثير ملحوظ على مجريات العمل داخل إدارتي .</p>
٥	٤	٣	٢	١	<p>رابعاً : نمط القيادة التبادلية</p>
					<p>٣١- أنا أقدر مشرفي بشكل شخصي .                  ٣٢- أنا أتخذ مشرفي كصديق.                  ٣٣- يمتلك مشرفي روح الدعابة في العمل.                  ٣٤- يقدر مشرفي ظروفى الشخصية التي ربما تؤثر على أداني في العمل.                  ٣٥- يدافع عني مشرفي إذا ما ارتكبت خطأ بدون قصد أو متعمد.                  ٣٦- أنا أعمل أكثر من حدود وظيفتي من أجل مشرفي.                  ٣٧- يدافع مشرفي عن عملي أمام المستويات العليا في الإدارة.                  ٣٨- أنا مستعد للقيام بالأعمال الإضافية أكثر من المعتاد من أجل مشرفي.                  ٣٩- أنا لا أمانع من العمل الشاق من أجل مشرفي.                  ٤٠- أنا أحترم معرفة وكفاءة مشرفي في القيام بوظيفته.                  ٤١- أنا أعجب بالمعرفة المهنية التي يمتلكها مشرفي في العمل.                  ٤٢- أنا أقدر مهارات وقدرات مشرفي المهنية والشخصية في العمل.</p>

قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية ...  
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

---

### خامساً : البيانات الشخصية

الاسم : ..... إن رغب

الوظيفة : .....

العمر : .....

المؤهل التعليمي : .....

الدرجة الوظيفية : .....

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير لما بذلتموه معنا من مجهود،،،

الباحث