

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الإبتكارى للمروؤسين دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة

أ.د/ رمضان محمود عبد السلام ***

أ.م.د/ عبدالعزيز على مرزوق **

وليد حمدان سلامة حسين *

***أ.د/ رمضان محمود عبد السلام: استاذ ادارة الأعمال المتفرغ وكيل كلية التجارة لشؤون التعليم والطلاب الأسبق، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ، تتمثل إهتماماته البحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى
ramadan.abdelsalam@com.kfs.edu.eg

** أ.م.د/عبدالعزیز علی مرزوق:حصل علی الدكتوراه فى ادارة الأعمال من كلية التجارة -جامعة المنوفية، يعمل استاذ مساعد وقائم بعمل رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ، تتمثل إهتماماته البحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى
dr.mrabdulaziz@yahoo.com

* وليد حمدان سلامة حسين:معيد بقسم ادارة الأعمال ،كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ،حصل على البكالوريوس فى العلوم التجارية عام
(2009) salamawaleed14@yahoo.com

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الإبتكاري للمرؤوسين دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة

ملخص البحث

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكاري للمرؤوسين بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، ولتحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة طبقية قدرها (400مفردة) من العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكاري للمرؤوسين وقد اعتمد هذا القرار على قيم كل معامل من معاملات الارتباط للقيادة الأخلاقية وعلاقته بالسلوك الإبتكاري للمرؤوسين، كذلك خلصت الدراسة إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المرؤوسين (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بالمستشفيات محل الدراسة من حيث مستوى إدراكهم لممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية، كما تبين وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة السلوك الإبتكاري للمرؤوسين، وعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم من حيث مستوى ممارسة السلوك الإبتكاري للمرؤوسين وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة)، وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات العملية التي ربما تنمى ممارسة كل من القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكاري للمرؤوسين.

Abstract

this research focuses on The relationship between ethical leadership and employee's innovative behavior:An empirical study on medical centers and hospitals in Mansoura University-random stratified samples (400 employees) used in this impirical research to represent the population under investigation.the finding indicate that there is asignificant relationship between ethical leadership and employee's innovative behavior The decision relied on all of the value of correlation coefficients between each dimension of ethical leadership dimensions

and employee's innovative behavior , the results also reveal that there is a significant difference between the attitudes of the three segments of employees (Doctors,Nurses, administrators) about administrative leaders' practice level of ethical leadership,also There is a statistically significant difference between employee's practice level of innovative behavior,and There is no significant differences between attitudes of employees about innovative behavior according to some demographic characteristics (gender,age,duration of experience , educational qualification). lastly,anumber of practical recommendations are drawn from this research that migh improve both ethical leadership and employee's innovative behavior.

1- المقدمة

إن التطور السريع الذى تمر به المجتمعات فى الوقت الحالى لاسيما التطور العلمى والتكنولوجى وكذلك اتساع حدة المنافسة بين المنظمات محليا ودوليا كل ذلك فرض على المنظمات ضرورة التفكير فى استراتيجيات مختلفة للحصول على ميزة تنافسية من اجل تحقيق اهدافها.

ويعد الابتكار من وجهة نظر المنظمات احد اهم سبل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمى حيث ادركت المنظمات فى الاونة الاخيرة انه لكى يتحقق النمو المستدام والأداء الافضل ، فقد اصبح الابتكار ضروريا للامعمال من جميع الجوانب وهذا يتطلب من العاملين المساهمة فى تقديم افكار مبتكرة (Yidong and Xinxin 2012).

وقد أكد عدد كبير من الباحثين على أن تشجيع الابتكار لدى العاملين يعد بمثابة القوة الداعمة والحاسمة للأداء التنظيمى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Drazin & Schoonhoven, 1996; Oldham & Cummings, 1996).

ومع زيادة التوجهات الحديثة فى الإدارة التى تنادى بالشفافية الإدارية،وتطبيق إستراتيجيات تمكين العاملين،وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة ،حيث يصبح العاملين أكثر إلتراماً وسيطرة على العمل وأكثر مسؤولية وإستقلالية وبدون إشراف مباشر فى العمل ،الأمرالذى يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين كافة

الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية (أكريم، 2012). وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات الدور الإيجابي للقيادة الأخلاقية على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين والثقة في القائد والابتكار التنظيمي (Brown et al. 2005; Brown and Trevino, 2007) كما ان القيادة الاخلاقية بما تعرضه من صفات مثل الصدق والنزاهة والايثار (Gardner et al. 2005) والتي بدورها تجعل الافراد اكثر عرضة للشعور بالامان النفسى للتحدث عن افكارهم الجديدة التى تتحدى الوضع الراهن ويكونوا اكثر التزاما لتبادل معارفهم مع زملاء العمل (Janssen, 2000).

ويرى الباحث أن القطاع الصحى من أهم القطاعات التى تتطلب ترسيخ الجانب الأخلاقى وتبنى السلوكيات الابتكاريه من القائمين عليه نظرا لأنه يتعامل مع أهم ما يملك الإنسان وهو صحته. وهذا لن يكون إلا من خلال القائد الأخلاقى الذى يشيع حالة من الثقة والإحترام المتبادل ويستخدم قدراته الشخصية لبناء المجتمع لخدمة الآخرين (Robbins&Judge, 2009).

وفى ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الابتكارية وذلك بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة.

2- مفاهيم البحث:

1/2 القيادة الأخلاقية :

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول وضع تعريف للقيادة الأخلاقية على الرغم من حداثة الموضوع ومن أهم هذه التعريفات ما يلى :

- عرف (Brown et al.2005) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي وإتخاذ القرارات.

- تعريف (Resick et al.2007) والذي أوضح أن القيادة الأخلاقية تعنى بشكل مختصر إلى القيادة التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين وتتميز بأربعة أبعاد رئيسية هي، النزاهة والإيثار والتحفيز الجماعي والتشجيع الجماعي .

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف (Brown, et al.2005) للقيادة الأخلاقية ، والذي تم إستخدامه في العديد من الدراسات ، مع التأكيد على أن تحلى القائد بالسلوكيات الأخلاقية لا يعتبر كافيا لإدراك القيادة الأخلاقية ، بل يجب تحويلها إلى عمل وتشجيعها بين المرؤسين . وهذا ما أكدته دراسة (Brown,2007) بأن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين ، يجب أن تتضمن شقين. الأول، يتمثل في الشخص الأخلاقي الذي يعبر عنه بالسمات الأخلاقية الشخصية للقائد ، أما الشق الثاني فيتضمن المدير الأخلاقي ، أي مدى قيام القائد بتشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية .

2/2 السلوك الابتكاري :

اختلفت وجهات النظر التي تناولت مفهوم سلوكيات العمل الابتكارية وفيما يلي عرض لبعض تلك الآراء .

يعرف (De Jong , 2006) سلوكيات العمل الابتكارية على انها سلوكيات الافراد التي تكون موجهة نحو تعمد إدخال أفكار وعمليات ومنتجات وإجراءات جديدة ومفيدة من خلال الدور داخل العمل او المجموعة او على مستوى المنظمة ككل .

ويرى (Janssen,2000) أن سلوكيات العمل تتكون من توليد وتدعيم وتطبيق الافكار الجديدة من خلال الدور في العمل او المجموعة او المنظمة ككل بهدف تحسين الأداء التنظيمي .

ويعرفها (Carmeli et al.2006) بأنها عملية متعددة المراحل تتضمن التعرف على المشكلة ، خلق أفكار وحلول جديدة للمشاكل وخلق الدعم لهذه الحلول والافكار بغرض الاستفادة منها داخل المنظمة.

3- الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري) وذلك بغرض تحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى ما يلي :

1/3 الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية.

2/3 الدراسات الخاصة بالسلوك الابتكاري للعاملين.

3/3 الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري

وسوف يقدم الباحث عرضا موجزا لهذه الدراسات على النحو التالي :

1/3 الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:

رغم حداثة موضوع القيادة الأخلاقية ، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولته بالبحث والدراسة ومنها :

دراسة (العزب ،2016) حيث تمثل هدف الدراسة الرئيسي في الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية وكذلك التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حيث بلغ حجم العينة 400 مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، وتوصلت

الدراسة إلى أن المستشفيات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع نسبيا من حيث ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وكان أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية إدراكا من قبل العاملين هو التوجه بالعاملين كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية عدا توضيح الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة (الحربى ،2015) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الطلاب ودرجة تأثير هذه الممارسة فيهم كما هدفت إلى التعرف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير ونوعية هذه العلاقة وذلك على عينة مكونة من 900 طالب وطالبة وكان من أبرز نتائج الدراسة أن جاءت ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية متوسطة في عمومها وفي كافة أبعادها وجاء تأثير الممارسة متوسطا على الطلبة ، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير وإمكانية التنبؤ بهذا التأثير .

وبحث دراسة (مرزوق ،2015) الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات (الإلتزام التنظيمي ،الرضا الوظيفي) وسلوكيات (المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل) بالتطبيق على عينة مكونة من 363 مفردة من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي إلا أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي كانت غير معنوية ، وكانت العلاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقي للقيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية ، بينما لا توجد علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي للقيادة الأخلاقية وبين سلوكيات الميل لترك العمل، وتبين وجود علاقة معنوية مباشرة بين بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل، وتبين وجود تأثير معنوى غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ، بينما لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضا الوظيفي ، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين بعد المدير الأخلاقي والمواطنة التنظيمية ، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل .

دراسة (الحضري ،2014) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية حيث بلغ حجم العينة 400 مفردة من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الطائف ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد وكذلك وجود تأثير معنوي لعلاقة القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية .

دراسة (Ghahroodi et al .2013) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على النواتج السلوكية للتابعين، وبينت نتائج الدراسة أن القادة قادرون على التأثير في النتائج المختلفة لمنظمتهم وذلك من خلال سلوكياتهم والقرارات التي يتخذونها وكشفت النتائج أيضا عن أنه عندما ينظر التابعين إلى قادتهم على أنهم قدوة لهم فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا والالتزام والذي يؤدي بدوره إلى تقليص نيتهم إلى ترك العمل في منظماتهم .

وهدف دراسة (Resick et al ,2011) الى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وكشف الاختلاف في السلوكيات الأخلاقية والأخلاقية عبر الثقافات وذلك في ستة مجتمعات مختلفة هي (الصين، هونج كونج ، تايوان ، الولايات المتحدة ،وايرلندا

والمانيا) وتم استخلاص ستة متغيرات سلوكية للقيادة الأخلاقية وستة متغيرات أخرى للممارسات غير الأخلاقية وذلك من خلال التحليل الموضوعي للأسئلة مفتوحة النهايات حيث تم دراسة السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية في ضوء القيم والممارسات الثقافية في كل مجتمع، وتمثلت السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القادة في (المساءلة ، التوجه الجماعي، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، الإنفتاح والمرونة).

في حين استهدفت دراسة (Yilmaz E. , 2010) التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي و القيادة الأخلاقية للمديرين ، كذلك التعرف على مدى قدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين على تفسير الابتكار التنظيمي في المدارس ، و كشفت نتائج هذه الدراسة عن العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (السلوك الأخلاقي – البيئة الأخلاقية – الأخلاقيات في إتخاذ القرار) و الابتكار التنظيمي ، بينما وجد أن الإتصال الأخلاقي (كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) لا ترتبط بالابتكار التنظيمي ، كما إتضح أن السلوك الأخلاقي و البيئة الأخلاقية (كأبعاد للقيادة الأخلاقية) لها قدرة كبيرة على التنبؤ و تفسير الابتكار التنظيمي في المدارس .

كذلك إقترحت دراسة (Brown, M. E. , et al. 2005) نظرية التعلم الإجتماعي كقاعدة نظرية لفهم القيادة الأخلاقية ، و قدمت هذه الدراسة تعريفاً للقيادة الأخلاقية من خلال سبع دراسات متداخلة ، و تم التأكد من صلاحية و أهمية التعريف المقدم ، كما تم تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية، كذلك توصل الباحثين أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً مع صدق القائد و سلوك الإهتمام و العدالة التفاعلية و بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية.

2/3 الدراسات الخاصة بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين :

يحظى موضوع الابتكار بإهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ فترات طويلة، إلا أنه في الأونة الأخيرة تحول إهتمام الباحثين إلى التركيز على السلوك الابتكاري للعاملين.

ففي دراسة (Fatemeh,et.al,2016) والتي بحثت العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي،الالتزام المستمر، الإلتزام المعيارى) وبين السلوك الابتكارى للمرؤوسين بالتطبيق على 219 موظف من العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الإلتزام العاطفى والمعيارى وبين السلوك الابتكارى للمرؤوسين ،إلا أنه لم تتوصل الدراسة إلى علاقة معنوية بين السوك الابتكارى للمرؤوسين وبين الإلتزام المستمر .

كذلك هدفت دراسة (Chien et al.2013) الى التعرف على أثر مشاركة المعرفة على المستوى الفردى والسلوك الابتكارى للموظفين ،والمناخ الابتكارى بالمنظمة ،والتفاعلات بين مشاركة المعرفة على المستوى الفردى ومناخ الابتكار داخل المنظمة ككل، وقد أجريت الدراسة على موظفوا المؤسسات العامة فى صناعة التمويل والتأمين التايوانية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة والسلوك الابتكارى وكذلك علاقة إيجابية بين مناخ الابتكار التنظيمى والسلوك الابتكارى وأوضحت النتائج أيضا أن الابتكار التنظيمى لا يتوسط العلاقة بين مشاركة المعرفة وسلوك الابتكار .

بينما تناولت دراسة (Ghulam et al,2012) فحص العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوكيات الابتكارية للعاملين، بالتطبيق على عينة قدرها 200 موظف من العاملين بالمؤسسات التعليمية بباكستان (المدارس والكلليات) باستخدام اسلوب العينة الميسرة ، وأوضحت النتائج أن مكونات القيادة التحويلية (التأثير المثالى،الحافز الإلهامى،الآثارة الفكرية،الإعتبرات الفردية) ترتبط معنويا مع الأبعاد الأربعة لسلوكيات العمل الابتكارى والتي تتضمن،تعزير الفكرة ،خلق الفكرة ، الإلتزام بالعمل وتنفيذ الفكرة.

فى حين هدفت دراسة (الطراونة&المبيضين،2011). الى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الابتكارى ، بالتطبيق على جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية ؛ وبلغ

عدد أفراد العينة (391) موظفًا وموظفة . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق ، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛ وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

وعلى نفس المنوال استهدفت دراسة (Reuvers et al, 2008) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكارية للعاملين بالإضافة إلى دراسة الأثر الوسيط لنوع المدير وكذلك نوع المروءس وقد تم الحصول على البيانات من أربعة مستشفيات استرالية وبواسطة 335 مستقصى منه. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الابتكارية، علاوة على ذلك فإن نوع المدير يتوسط هذه العلاقة ويعنى ذلك أن الموظفين يظهرون سلوكيات أكثر ابتكاراً عندما تكون القيادة التحويلية من الذكور مقارنة بالإناث، هذا ولم تظهر الدراسة آثاراً تفاعلية كبيرة بين القيادة التحويلية ونوع كل من المدير والموظف .

فى حين هدفت دراسة (OConnell&, Bligh, 2009) إلى التعرف على الأثر المشترك لكل من التأثير المدرك للموظفين ودعم المشرفين على السلوكيات الابتكارية للعاملين. و أجريت الدراسة على 170 موظف يعملون فى الشركات الهولندية لصناعة الطاقة وأظهرت النتائج أن دعم المشرف يتوسط العلاقة بين التأثير المدرك للموظفين فى مكان العمل ومستوى سلوكياتهم

الإبتكارية، وتشير النتائج أيضا إلى أنه عندما ينظر إلى المشرفين على أنهم داعمين للإبتكار الموظفين فإن هذا يعمل على تشجيع الموظفين على إستخدام تأثيرهم لتنفيذ أنشطة مبتكرة فى العمل.

3/3 الدراسات التى تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الإبتكارى

إهتمت بعض الدراسات بتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبتكارى فى دراسة قام بها (Janssen,2000) أظهرت نتائجها أن المرؤوسين يظهرون سلوك أكثر إبتكارا عندما يدركون أن جهودهم يتم مكافأتها بشكل أكثر عدالة من قبل قاداتهم.

وفى ذات السياق أكدت دراسة (أيوب، 2000) على أن القيادة تلعب دوراً مؤثراً فى تنمية السلوك الإبتكارى لدى الأفراد وذلك من خلال تميزها بالجانب التحفيزى ، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليدية ، وإهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

وقد بينت دراسة (Brown et al.2005) أنه عندما يدرك العاملون أن قاداتهم يتجهون بأمرهم ويحترمون إنسانيتهم ويقدرهم قيمة مواهبهم ويعززون نموهم فإنهم سيكونون أكثر إستعدادا لغرس وممارسة والإستفادة من معارفهم وقدراتهم لتحقيق الإبتكار فى أعمالهم ، كما أنهم يعتقدون أن قادتهم الأخلاقيين يهتمون بمصالحهم أفضل إهتمام ويريدون أن يرونهم يؤدون أداءا حسنا ويحققون كل توقعاتهم وبالتالي سوف يؤدى هؤلاء العاملين المزيد من السلوكيات الإبتكارية .

وأوضحت دراسة (Walumbwa et al.2009) أن أعضاء جماعات العمل يشاركون آراءهم إذا أدركوا أن قاداتهم أخلاقيين.لأنهم سيكون لديهم إدراك جماعى بأنهم أحرار فى التواصل مع بعضهم البعض ، ويشاركون فى صناعة القرار من غير خوف من أن وجهات نظرهم أو إقتراحاتهم قد تضر بوضعهم

فى العمل ، ثم إن بيئة الأمان النفسى سوف تقود المرؤسين لأن يكونوا أكثر مشاركة فى تبادل وتطبيق الأفكار الجديدة .

وفى دراسة (T.Yildong et L.Xinxin, 2012) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة كلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الادراك الجماعى للقيادة الأخلاقية بسلوك الابتكار فى العمل للعاملين، كذلك التعرف على دور الدوافع الذاتية كمتغير وسيط فى العلاقة بين كلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و مجموعة القيادة الأخلاقية و بين سلوك الابتكار فى العمل للعاملين ، و ذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (302) من الموظفين فى (34) وحدة بشركتين متعددة الجنسيات فى الصين أحدهما لصناعة السيارات و الأخرى لخدمات الاتصالات ، و توصلت الدراسة إلى أن سلوك الابتكار فى العمل على المستوى الفردى يرتبط إيجابياً بكلاً من الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الإدراك الجماعى للقيادة الأخلاقية ، كما أن الدوافع الذاتية الفردية تتوسط العلاقة بين الإدراك الفردى للقيادة الأخلاقية و الإدراك الجماعى للقيادة الأخلاقية و بين سلوك الابتكار فى العمل للعاملين.

ويتضح من خلال تناول الباحث للدراسات السابقة ما يلى :

- إستفاد الباحث من الدراسات السابقة التى تناولت القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكارى للعاملين فى تكوين الخلفية النظرية للدراسة .
- هناك إتفاق بين الباحثين على أهمية القيادة الأخلاقية فى المنظمة وتأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفى ، والإلتزام التنظيمى والنية لترك العمل والإبداع التنظيمى مما يدل على أن القيادة الأخلاقية تعد موضوعاً غاية فى الأهمية نظراً لتأثيرها الإيجابى على المتغيرات التنظيمية سائلة الذكر، وما يتبعه من تأثير على الأداء الكلى للمنظمة .
- كذلك فقد إهتمت معظم الدراسات التى تناولت السلوك الابتكارى للعاملين بدراسة العوامل التى تؤدى إلى تدعيم هذا النوع من

السلوك داخل المنظمات، ودراسة علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام التنظيمي، التبادل بين القائد والاعضاء، رأس المال الاجتماعي، رأس المال النفسي، مشاركة المعرفة ، مناخ الابتكار بالمنظمة، حيث يعد تشجيع السلوك الابتكاري للعاملين القوة الداعمة للأداء التنظيمي .

- أوضحت دراسة (T.Yildong et L.Xinxin, 2012) أن سلوك الابتكار في العمل على المستوى الفردي يرتبط إيجابيا بكل من الإدراك الفردي للقيادة الأخلاقية وكذلك القيادة الأخلاقية على مستوى جماعة العمل وقد توسطت الدوافع الذاتية هذه العلاقة .

- إن سلوكيات القيادة الأخلاقية تنحدر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وذلك وفقا لنظريتي التعلم والتبادل الاجتماعي . ودل على ذلك دراسة (OConnell&, Bligh,2009) والتي بينت أن دعم المشرف له أثر كبير على تبني العاملين للسلوكيات الابتكارية في العمل .

- كذلك فإن بعض الدراسات أوضحت أهمية القيادة الأخلاقية في تهيئة المناخ المناسب لممارسة السلوكيات الابتكارية في العمل (Brown et al.2005) وذلك من خلال تهيئة بيئة الأمان النفسي التي تقود المرؤسين لأن يكونوا أكثر مشاركة في تبادل وتطبيق الأفكار الجديدة (Walumbwa et al.2009) .

- أوضحت معظم الدراسات أن أبعاد السلوكيات الابتكارية للمرؤوسين في العمل تتمثل في خلق الفكرة ، دعم الفكرة وتطبيق الفكرة (Janssen,2000) .

- توجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية وكذلك السلوك الابتكاري للعاملين. كذلك لا توجد دراسات عربية (في حدود علم الباحث) تناولت العلاقة بين القيادة

الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين بالتطبيق على قطاع المستشفيات وهذه هي المساهمة التي ستقدمها هذه الدراسة .

4- الدراسة الإستطلاعية :-

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

1/4 الدراسة الإستطلاعية المكتبية :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوعات الدراسة وهي :

- القيادة الأخلاقية - السلوكيات الابتكارية للعاملين

2/4 الدراسة الإستطلاعية الميدانية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ميدانية وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات المتعمقة مع عدد من الأطباء والعاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات الجامعية بالإضافة إلى الملاحظات الشخصية للباحث وذلك للوقوف على درجة ممارسة العاملين للسلوكيات الابتكارية في العمل وكذلك مدى التزام وتشجيع القيادات الإدارية للسلوكيات الأخلاقية في العمل وكذلك الوقوف على مظاهر السلوكيات الغير أخلاقية والتي تؤصل لمشكلة الدراسة من خلال الشواهد التي تم رصدها ، حيث توصل الباحث إلى ما يلي :

1- وجود تحيز في بعض الأحيان في القرارات المرتبطة بالعمل من قبل القادة وكذلك أفراد القيادات الإدارية في هذه المستشفيات بإتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين مما يشيع حالة من عدم الرضا بين العاملين .

2- تكس أعداد المرضى بهذه المستشفيات والمراكز يكون مصحوبا بحالة من عدم النظام مما يستدعى حولا غير تقليدية للتعامل مع هذه الحالة .

3- إنشغال القيادات الإدارية عن عقد ندوات وحلقات نقاش تكون المبادئ الأخلاقية وقيم العمل هي محور الحديث بها.

4- إنشغال بعض المرؤوسين بالمصالح الشخصية على حساب وقت العمل الرسمي مما يحدث بعض المشاكل نتيجة تأخره عن العمل

5- البطء في الأداء وعدم التدخل السريع في بعض الأحيان خاصة في حالات الطوارئ التي تستدعى ذلك نظرا لتزايد أعداد المرضى المترددين على هذه المستشفيات.

6- ظهور بعض السلوكيات الغير أخلاقية في عمل الممرضين مثل الوساطة والمحسوبية والتي تتمثل في تيسير الخدمة للأهل أو الأقارب أو الأصدقاء دون غيرهم من البسطاء.

7- عدم تواجد بعض الأطباء في الأقسام أثناء أوقات العمل الرسمي.

8- انخفاض مهارة بعض العاملين في تشغيل الأنظمة الالكترونية والأجهزة الطبية المستخدمة في هذه المستشفيات مما يؤدي الى توقفها من حين لآخر .

9- ضعف مشاركة بعض المرؤوسين بتقديم مقترحات وأفكار لمواجهة مشاكل العمل وإنشغالهم بالنواحي المادية .

10- انخفاض الدافع للعمل وشعور العاملين بهذه المستشفيات بعدم العدالة نتيجة لضعف ما يتقاضونه مقابل ما يقومون به من عمل.

ولعل هذه السلوكيات تأتي مكملة لما تناولته بعض الدراسات (أبو القمصان 2007، مرزوق 2013) عن بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها المستشفيات الحكومية ومنها :

- لا يوجد لدى العاملين بهذه المستشفيات دراية كافية بالأهداف المطلوب تحقيقها والقيم الواجب إتباعها عند تقديم الخدمة الصحية وعند التعامل مع المترددين على هذه المستشفيات.

- طلب بعض الرؤساء من الأطباء تأدية بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمهم .
- عدم وجود وقت كافى لدى رؤساء الأطباء لمقابلتهم والتحدث معهم عن مشاكل العمل .
- انخفاض مستوى مساندة الإدارة للعاملين متمثلاً فى عدم تشجيعهم على الأداء المتميز، وعدم إعطائهم الفرصة فى التعبير عن آرائهم وانخفاض مستوى مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .
- عدم توفر العدالة فى تصرفات الإدارة تجاه العاملين بالمستشفيات الحكومية .
- عدم تبنى الإدارة أسلوباً راقياً فى التعامل مع العاملين بالمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بالإحترام والود والصدقة .

5 – مشكلة وتساؤلات البحث:

أظهرت الدراسة الإستطلاعية بعضاً من المظاهر التى قد تمثل قيوداً فى أداء العمل مما يستدعى ضرورة تبنى العاملين بهذه المستشفيات للحلول الإبتكارية وذلك لمواجهة هذه المشاكل .

ويعتقد الباحث أنه وفقاً لنظريتي التعلم الإجتماعى (SLT) والتبادل الإجتماعى (SET) فإن العاملون يتعلمون السلوك الإجتماعى من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية عن طريق الملاحظة أو إتباع الأشكال المختلفة للثواب والعقاب لتصحيح السلوك وتوجيهه نحو الوجهة الأخلاقية المرغوبة . وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل فى القصور فى فهم وإدراك وممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات العمل الإبتكارية . وفى ضوء ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

1/5 ما مدى ممارسة القيادات الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ؟ وهل يختلف إدراك تلك الممارسات باختلاف فئات المستقصى منهم ؟

2/5 ما مدى ممارسة العاملين للسلوك الابتكارى بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة؟ وهل تختلف تلك الممارسات باختلاف فئات المستقصى منهم (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) ؟.

3/5 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكارى لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة ؟ وما طبيعة هذه العلاقة ؟

4/5 هل توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز حول ممارستهم للسلوكيات الابتكارية من حيث خصائصهم الديموجرافية (العمر، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمى)؟

6- أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1/6 التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية فى المستشفيات والمراكز محل الدراسة لسلوك القيادة الأخلاقية . ومعرفة مدى الاختلافات بين العاملين بتلك المستشفيات (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) حول ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية .

2/6 الوقوف على مدى ممارسة العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة لسلوكيات العمل الابتكارية ومدى الاختلاف بين الفئات الوظيفية الثلاثة (الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) من حيث ممارسة السلوكيات الابتكارية.

3/6 استكشاف نوع وقوة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الابتكارية فى المستشفيات والمراكز محل الدراسة.

4/6 التعرف على مدى الاختلاف بين العاملين نحو ممارسة السلوك الابتكاري من حيث خصائصهم الديموجرافية (العمر ، النوع ، مدة الخبرة ، المؤهل العلمى) .

7- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فى الجوانب التالية:

1/7 الأهمية العلمية

- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات العربية خاصة فى ظل ندرة الدراسات العربية (فى حدود علم الباحث) التى تناولت القيادة الأخلاقية ومن هنا تأتى أهمية هذه الدراسة فى أنها تأتى مكمله للدراسات السابقة التى تمت فى مجال القيادة الأخلاقية وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل على إضافة المصداقية على نتائج تلك الدراسات وتؤكد مدى إمكانية تعميم هذه النتائج فى البيئة المصرية .
- المساهمة فى تحديد التى تناولت مجال السلوكيات الابتكارية للعاملين، و بالتالى تأتى هذه الدراسة كإمتداد للمحاولات الأخرى العوامل التى تعمل على دعم السلوكيات الابتكارية للمرؤوسين أثناء القيام بعملهم.
- قصور الكتابات البحثية المبذولة فى هذا المجال.

2/7 الأهمية العملية :

تأتى الأهمية التطبيقية للبحث من أهمية نطاق التطبيق المتمثلا فى المستشفيات الحكومية والتى تمثل قطاعا حيويا يتعامل مع أغلى ما يملك الإنسان وهو صحته وذلك فى محاولة للتعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والسلوكيات الابتكارية للعاملين بما يشجع القيادات الإدارية فى هذه المستشفيات على ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية والتى تعمل على خلق مناخ تنظيمى يعمل على ضمان تبنى العاملين للسلوكيات الابتكارية فى العمل وما يترتب

عليه من آثار إيجابية تتمثل في تحسين الأداء مما يعمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية وما يتبعه من تحسين للصورة الذهنية للمستشفيات الحكومية .

8- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

1/8 ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ادراكهم لممارسة القادة الاداريين لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

2/8 ليس هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين مجموعات المستقصى منهم من بالمستشفيات محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية.

3/8 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك الابتكاري للعاملين على المستوى الإجمالي وبين القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الإبتكاري كل على حده .

4/8 لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول سلوكيات العمل الابتكارية من حيث خصائصهم الديموجرافية (العمر ،النوع،مدة الخبرة،المؤهل العلمي).

9- منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر وهي (مجتمع وعينة الدراسة،البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر هذه البيانات ،م تغيراتالدراسة وأساليب القياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض) وفيما يلي عرض لهذه العناصر وذلك على النحو التالي :

1/9 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين في المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة، ونظرا لقيود الوقت والتكلفة فقد اقتصرت الدراسة الميدانية على فئات الأطباء وهيئة التمريض والإداريين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات الجامعية . وتشير بيانات الجدول رقم (1) أن إجمالي عدد العاملين بتلك المستشفيات بلغ 14045 مفردة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(1)

بيان بأعداد بعض فئات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة حتى ديسمبر 2014

بيان	الأطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الاجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
مركز طب وجراحة العيون	125	5	161	4	435	6	721	5
مستشفى الأطفال الجامعي	168	7	689	18	1253	16	2110	15
مستشفى الطوارئ	92	4	662	17	1405	18	2159	15
مستشفى الطلبة الجامعي	201	8	68	2	348	5	617	4
المستشفى الجامعي	1692	71	1857	48	3823	49	7372	53
مركز الأورام	124	5	442	11	500	6	1066	8
الاجمالي	2402	100	3879	100	7764	100	14045	100

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على النشرة الإحصائية للعام الجامعي (2013/2014)، الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار العدد (39)، المكتبة المركزية، جامعة المنصورة.

عينة الدراسة:

إعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية (ادريس، 2008) .

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث:

$$(N) = \text{حجم مجتمع البحث} \quad (n) = \text{حجم العينة}$$

$$(Z) = \text{حدود الخطأ المعياري وهي } 1,96 \text{ عند درجة ثقة } 95\%$$

$$(P) = \text{نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي } 50\%$$

$$(e) = \text{خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو } 0,05$$

$$14045 \times 2(1,96) \times 0,25$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{374 \text{ مفردة}}{0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 14045}$$

$$0,25 \times 2(1,96) + 0,0025 \times 14045$$

وقد قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى 400 مفردة وذلك لتجنب خطأ العينة ولزيادة تمثيل مجتمع البحث ويستخدم الباحث أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع عينة الدراسة على الفئات الوظيفية الثلاثة وقد تم إعادة توزيع كل فئة على المستشفيات والمراكز الطبية المختلفة بنفس الطريقة .

جدول رقم (2)

جدول يوضح حجم العينة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة

بيان	العدد	النسبة %	حجم العينة
هيئة التمريض	3879	28	112
الاطباء	2402	17	68
الإداريين	7764	55	220
الاجمالي	3499	100	400

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم (3)

ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة على المستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة :

بيان	الاطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الاجما
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
مركز طب وجراحة	3	5	4	4	13	6	20
مستشفى الأطفال الجامعى	5	7	20	18	35	16	60
مستشفى الطوارئ	3	4	19	17	40	18	62
مستشفى الطلبة الجامعى	6	8	4	2	11	5	21
المستشفى الجامعى	48	71	53	48	108	49	209
مركز الأورام	3	5	12	11	13	6	28
الاجمالى	68	100	112	100	220	100	400

المصدر: من إعداد الباحث

2/9 نوع ومصادر البيانات

إعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما :

البيانات الثانوية: تطلب إجراء هذه الدراسة مجموعة من البيانات الثانوية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والسلوكيات الابتكارية للعاملين وتم الحصول على هذه البيانات من الكتب والمراجع التى تم الاستعانة بها وكذلك البحوث والدراسات السابقة والسجلات والتقارير والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة .

البيانات الأولية : وهى تلك البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتتعلق بطبيعة العلاقة بين القيادة لأخلاقية والسلوك الابتكارى للعاملين ، وتم الحصول على هذه البيانات من مفردات الدراسة وذلك من خلال قائمة الإستقصاء إعتمادا على المقابلة الشخصية.

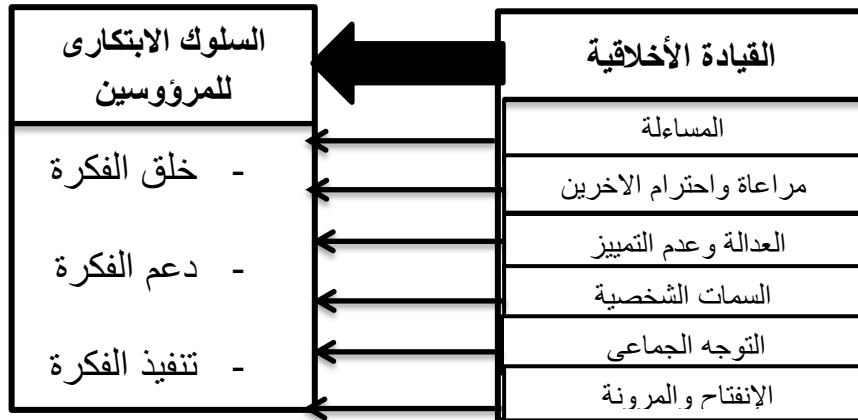
3/9 متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

تتمثل متغيرات الدراسة في القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين هذا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية للعاملين .

وفيما يتعلق بالقياس فقد تم قياس القيادة الأخلاقية اعتماداً على مقياس (Christian J. Resick et al 2011) و الذي يتكون من (6) أبعاد ، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة و عدم الموافقة ، و الذي يتراوح بين موافق تماماً (5) و غير موافق على الإطلاق (1). وتم قياس السلوك الابتكاري للعاملين باستخدام مقياس (Janssen,2000) والذي يتكون من (3) أبعاد (خلق الفكرة ، دعم الفكرة وتطبيق الفكرة) كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للموافقة و عدم الموافقة ، و الذي يتراوح بين موافق تماماً (5) و غير موافق على الإطلاق (1). وأخيراً تم الاعتماد على بعض الأسئلة المغلقة النهاية ومتعددة الاستجابات لقياس الخصائص الديموجرافية. ويوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

شكل رقم (1)

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر :إعداد الباحث

4/9 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

إعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الإستقصاء فى جمع البيانات الأولية التى تتطلبها طبيعة الدراسة، وتختص قائمة الإستقصاء بالتعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من ناحية ومستوى ممارسة السلوك الإبتكارى للعاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من ناحية أخرى .

وتمثل الإستقصاء المستخدم فى قائمة للأسئلة مكونة من صفحتين بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم وتستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم فى إستيفاء الأسئلة التى اشتملت عليها القائمة ، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها فى قائمة أسئلة موجهة ومباشرة. حيث تم توجيه هذه الأسئلة إلى فئات العاملين بالمراكز والمستشفيات محل الدراسة بنفس الصيغة والترتيب، الأمر الذى يقلل من إحتتمالات التحيز فى جمع البيانات التى تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة .

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عدد الردود بلغ 354 بنسبة 88.5% وكانت الردود الصحيحة التى تم الإعتماد عليها فى عملية التحليل الإحصائى هى 339 بنسبة 84.75 % من حجم العينة .

5/9 أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض :

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات ،كما أن أغراض التحليل وإختبار الفروض الخاصه بها تنطوى على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الإختلاف بين أكثر من متغير فى نفس الوقت ، وفى ضوء ما سبق كان من الضرورى أن يتم تحليلها بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة (إدريس،1996) . ونظرا لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها فقد تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وذلك فى ضوء بعض المعايير والتى من بينها عدد المتغيرات ونوع

البيانات ومستوى القياس وحجم العينات وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي :

- المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسطات والتكرارات و الانحراف المعياري لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للعاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة .
- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient و ذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار .
- أسلوب التحليل العامل Factor Analysis وذلك لإختبار وتقييم درجة الصلاحية الداخلية لنفس المقاييس متعددة البنود والمستخدم في الدراسة الحالية ، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية Principal Components Analysis (PCA) من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداما في البحوث الاجتماعية
- أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه (One- Way ANOVA) ويعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن إستخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة . واعتمد الباحث على أسلوب تحليل التباين إحدى الإتجاه في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).
- أسلوب تحليل الإنحدار و الارتباط المتعدد Multiple Regression /Correlation Analysis يعتبر أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة ، وغالبا يتم استخدام هذين الأسلوبين معا وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة ، حيث يساعد أسلوب تحليل

الإحذار على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة ، كما يستخدم مع هذا الأسلوب في التحليل أسلوب تحليل الارتباط المتعدد وذلك لتحديد قوة العلاقة بين هذين النوعين من المتغيرات .

وفيما يتعلق بالاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فقد إعتد الباحث على عدد من الإختبارات الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة وأنواع الفروض التي تم صياغتها وتتمثل في إختبار F.Test و t-Test الملازمين لأسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه.

معامل التحديد : والذي يتم استخدامه فى قياس نسبة الإختلافات فى المتغير التابع التى ترجع إلى المتغيرات المستقلة معا .

10 إختبار الإعتماضية والصلاحية للمتغيرات .

بغرض تقليل أخطاء القياس measurement error المحتملة فقد تم التحقق من مدى الثبات (الإعتماضية) فى المقاييس المستخدمة والتأكد من مصداقية (صلاحية) محتوى هذه المقاييس وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائى بالإعتماض على أساليب تحليل المتغيرات المختلفة .

1/10 التحقق من مستوى الثقة فى المقاييس

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient للتأكد من درجة الإتساق الداخلى فى مقاييس الدراسة التى تم الإعتماض عليها لمعرفة مدى ثبات هذه المقاييس وإمكانية الإعتماض عليها فى قياس بنود المقياس الخاضع للإختبار . وتم تطبيق هذا المقياس على عينة مكونة من 42 مفردة، حيث تم إستبعاد أى متغير يحصل على معامل إرتباط إجمالى Item-Total Correlation أقل من 0,3 بينه وبين باقى المتغيرات فى المقياس نفسه (إدريس ،2008). وقد تم فحص معاملات الإرتباط الكلية

لمقياس القيادة الأخلاقية ومن ثم إستبعاد أى متغير لا يطابق هذا المعيار .والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات مقياس القيادة الأخلاقية
معامل الارتباط ألفا

محتويات مقياس القيادة الأخلاقية	معامل ألفا (المحاولة الأولى)	معامل ألفا (المحاولة الثانية)
المساءلة	.695	.695
مراعاة واحترام الآخرين	.870	.870
العدالة وعدم التمييز	.736	.822
السمات الشخصية	.927	.927
التوجه الجماعى	.872	.872
الإنفتاح والمرونة	.889	.889
معامل ألفا للمقياس ككل	.963	.966

المصدر :نتائج التحليل الاحصائى

وبالنظر إلى معامل الارتباط الكلى لمقياس القيادة الأخلاقية والموضح فى جدول (4) فقد تم إجراء الإختبار على كل بعد من أبعاد المقياس على حده ،وقد تبين أن معامل الارتباط الكلى لكل المتغيرات تعدى المعيار الذى تم تحديده مسبقا (0,3) بإستثناء متغير واحد فقط وهو (لا يميز رئيسى بين المرؤوسين حيث حصل على معامل ارتباط قدره 0,120) وبذلك أصبح عدد المتغيرات التى يتكون منها بعد العدالة وعدم التمييز ثلاث متغيرات فقط ، وبعد تطبيق المعيار الموضوع وإجراء المحاولة الثانية وكما يبين الجدول فإن معامل الارتباط الإجمالى لمتغير العدالة وعدم التمييز قد ارتفع من 736. إلى 822. مما أدى إلى إرتفاع معامل ألفا للمقياس ككل من 963. إلى 966. ، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (5)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات مقياس السلوك الإبتكارى باستخدام معامل الارتباط ألفا

محتويات مقياس السلوك الإبتكارى للمروسين	معامل ألفا
خلق الفكرة	.748
دعم الفكرة	.800
تنفيذ الفكرة	.772
معامل ألفا للمقياس ككل	.888

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

ويوضح الجدول رقم (5) تطبيق معامل الارتباط ألفا على أبعاد السلوك الإبتكارى كل على حدة وكذلك المقياس ككل، إعتقادا على نفس المعيار الذى سبق تحديده (0,3)، وبالنظر إلى بيانات الجدول يتضح أن كل المتغيرات قد تعدت المعيار المحدد حيث أظهرت معاملات مرتفعة للإرتباط مما انعكس على قيم المتغيرات الإجمالية للمقياس (خلق الفكرة 0.748 ، دعم الفكرة 0.800 ، تنفيذ الفكرة 0.772). وبالتالي يصبح معامل ألفا لمقياس السلوك الإبتكارى للمروسين ككل 0.888. وهو معامل مرتفع للثبات .

2/10 اختبار الصلاحية/الصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة :

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة . وقد تم الإعتداد على التحليل العاىلى Factor Analysis إستنادا على طريقة العناصر الأساسية Principal Component Analysis بغرض التوصل إلى الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل ، مما يؤدى إلى زيادة درجة صلاحية المتغيرات المستخدمة كمدخلات للنماذج اللاحقة ومن ثم زيادة درجة الدقة فى النتائج التى يمكن التوصل إليها ، وتجدر الإشارة إلى أن المقاييس التى تم إستخدامها فى الدراسة

الحالية تم الحصول عليها من خلال دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفه عليها ومناقشتها مع المشرفين .

1/2/10 نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأخلاقية:

لقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملى على المتغيرات الخاصة بالقيادة الأخلاقية المستخرجه من أسلوب تحليل الثبات Alpha وعددها 29 متغير ، ولقد قرر الباحث إستبعاد أى متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من (0.5) كمعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجه أو يحمل على أكثر من عامل فى نفس الوقت.

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملى لمقياس القيادة الأخلاقية والذى يحتوى على 29 عبارته كما يلى :

جدول رقم (6)

نتائج التحليل العاملى للقيادة الأخلاقية

م	المتغيرات	العوامل					
		عامل 1	عامل 2	عامل 3	عامل	عامل 6	
المساءلة							
1	يمثل رئيسى للقوانين واللوائح التنظيمية	.169	.210	.215	.176	.68	.034
2	يتحمل رئيسى مسؤولياته الشخصية	.109	.012	.237	.034	.86	.179
3	يحرص رئيسى على مساءلة المرووسين	.274	.236	.245	.059	.75	.015
4	يعزز رئيسى المبادئ الأخلاقية فى المنظمة	.361	.308	.074	.334	.65	.083
مراعاة واحترام المرووسين							
5	يعامل رئيسى المرووسين بكرامة واحترام	.146	.056	.817	.132	.31	-.01-
6	يتصف رئيسى بالود فى التعامل مع المرووسين	.094	-.08-	.872	.090	-.2-	.141

7	يتميز رئيسي بالتعاطف مع المرؤوسين	.111	.432	.784	.019	-.1-	-.14-
8	يحرص رئيسي على مساعدة المرؤوسين	.512	.447	.641	.046	.03	.000
9	يهتم رئيسي بتطوير المرؤوسين	.561	.242	.587	.201	.10	.230
10	يهتم رئيسي بحماية المرؤوسين	.384	.317	.561	.446	.078	-.01-
11	رئيسي متسامح مع المرؤوسين	.279	.197	.645	.101	-.45	-.13-
العدالة وعدم التمييز							
12	يتخذ رئيسي قرارات موضوعية	-.099-	.100	.176	.134	.41	.745
13	يحرص رئيسي على أن يكون على مسافة متساوية من كل المرؤوسين	.497	.059	.375	.311	.1	.504
14	يسعى رئيسي للبحث عن الحقائق	.461	.396	.188	.313	.07	.558
السمات الشخصية							
15	يتصف رئيسي بالصدق في التعامل مع مرؤوسيه	.361	.439	-.04-	.655	.20	-.07-
16	الأمانة سمة من سمات رئيسي	.523	.436	.169	.528	.01	-.14-
17	يمتلك رئيسي قواعد أخلاقية ذاتية	.532	.358	.321	.539	-.1-	-.26-
18	يتسم رئيسي بالإنضباط الذاتي	.576	.294	.060	.637	.11	-.15-
19	يتميز رئيسي بالنوايا الحسنة	.337	.403	.213	.589	-.1-	.047
20	يتبنى رئيسي سلوك يقتدى به	.149	.257	.362	.732	-.1-	.008
التوجه الجماعي							
21	يقدم رئيسي أهداف المنظمة على أهدافه	.860	.091	.190	.056	.043	-.01-
22	يتسم رئيسي برؤية بعيدة المدى	.787	.187	.013	.109	.07	.265
23	يحرص رئيسي على حماية مصالح المنظمة	.640	.261	.345	.087	.34	.305
24	يدعم رئيسي العمل الجماعي	.623	.573	.166	.072	.17	.194

الإنتفتاح والمرونة						
25	ينفتح رئيسى على الاتجاهات المختلفة	.329	.676	.268	.001	.24
26	يتسم رئيسى بالإستماع الجيد	.252	.640	.407	.209	-.01-
27	يتصف رئيسى بالمرونة فى التعامل مع المروسين	.224	.791	.388	.151	-.1-
28	يتواصل رئيسى مع أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة	-.043-	.805	-.9-	.006	.3
29	يتبادل رئيسى المعلومات بصورة منتظمة مع المروسين	.228	.823	-.07-	.194	.15
	نسبة التباين التى يفسرها العامل	23.3	22.8	15.7	9.18	5.15
	النسبة المجمعة للتباين الذى تفسره العوامل المستخرجه	23.3	46.1	61.7	70.9	76.1
						79.3

المصدر :نتائج التحليل الاحصائى

يتضح من الجدول رقم (6) أنه توجد ستة عوامل رئيسية تشمل 29 متغير لمقياس القيادة الأخلاقية ،حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعه ، و تفسر هذه العوامل حوالى 79.30% من التباين الكلى Total variance للبيانات التى يحتوى عليها مقياس القيادة الأخلاقية ، وهذه العوامل هى :

العامل الأول :التوجه الجماعى ويضم العبارات (21،22،23،24) ويفسر هذا العامل نسبة (23.31) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الثانى : الإنتفتاح والمرونة ويضم العبارات (25،26،27،28،29) ويفسر هذا العامل نسبة (22.75) من التباين الكلى.

العامل الثالث: مراعاة واحترام المروسين ويضم العبارات (5،6،7،8،9،10،11) ويفسر هذا العامل ما نسبته (15.65) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الرابع : السمات الشخصية ويضم العبارات (15،16،17،18،20) ويفسر هذا العامل ما نسبته (9.18) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الخامس : المساءلة ويضم العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4) وبلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل (5.15) من التباين الكلى .

العامل السادس : العدالة وعدم التمييز ويضم العبارات (12 ، 13 ، 14) ويفسر هذا العامل ما نسبته (3.25) من التباين الكلى .

2/2/10 نتائج التحليل العاملى لمقياس السلوك الابتكارى

يوضح الجدول رقم (7) نتائج التحليل العاملى لمقياس السلوك الابتكارى للمرووسين :

جدول رقم (7)

نتائج التحليل العاملى للسلوك الابتكارى للمرووسين

م	المتغيرات			العوامل		
	عامل 1	عامل 2	عامل 3			
خلق الفكرة						
1	يمكننى خلق افكار جديدة للمشاكل والقضايا الصعبة فى العمل.			0.188	0.061	0.911
2	أسعى دائما للبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة.			0.117	0.403	0.781
3	أعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التى تعترض سير العمل			0.155	0.349	0.745
دعم الفكرة						
4	أسعى باهتمام لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.			0.273	0.885	0.037
5	يمكننى الحصول على الموافقة للأفكار المبتكرة.			0.252	0.860	-0.343
6	يسهل على جعل أصحاب التأثير بالمنظمة متحمسين للأفكار المبتكرة			0.377	0.817	0.180
تنفيذ الفكرة						
7	يمكننى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات جديدة			0.736	-0.061	0.417
8	أعمل على إدخال أفكار مبتكرة فى بيئة العمل بطريقة منهجية.			0.595	0.595	0.234
9	أحرص على تقييم جدوى الأفكار المبتكرة.			0.697	0.525	0.122
نسبة التباين التى يفسرها العامل				32.61	26.03	20.42
النسبة المجمعة للتباين الذى تفسره العوامل المستخرجه				32.61	58.65	79.07

يتضح من الجدول رقم (7) أنه توجد ثلاث عوامل رئيسية تشمل 9 متغيرات لمقياس السلوك الابتكاري للمرؤوسين ،حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعه ، ويلاحظ أن هذه العوامل مجتمعة تفسر حوالى 79.07% من التباين الكلى للبيانات التى يحتوى عليها مقياس السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، وهذه العوامل هى :

العامل الأول :تنفيذ الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (7، 8 ، 9) ويفسر هذا العامل ما نسبته (32.61) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الثانى : دعم الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (5، 4 ، 6) ويفسر هذا العامل ما نسبته (26.03) من التباين الكلى للعبارات .

العامل الثالث : خلق الفكرة ويضم هذا العامل العبارات (1، 2 ، 3) ويفسر هذا العامل ما نسبته (20.42) من التباين الكلى للعبارات .

وفى ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات أو الإعتمادية والمصدقية أو الصلاحية فى المقاييس المستخدمة فى هذه الدراسة، يمكن الإعتماد على 29 متغير لقياس القيادة الأخلاقية و9 متغيرات لقياس السلوك الابتكاري للمرؤوسين ،حيث ثبت أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

11 - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث :

يقوم الباحث فى الجزء التالى بعرض التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية،وقد تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين .

1/11 التحليل الوصفى لأبعاد القيادة الأخلاقية :

تم تقييم مستوى القيادة الأخلاقية من خلال الإجابة على متغيرات مقياس القيادة الأخلاقية الستة كما يوضح الجدول رقم (8):

جدول رقم (8)

الإحصاءات الوصفية الأساسية الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة	3.81	.872
مراعاة وإحترام المرؤوسين	3.64	.897
العدالة وعدم التمييز	3.48	1.010
السمات الشخصية	3.80	.905
التوجه الجماعي	3.56	.935
الإنفتاح والمرونة	3.55	.859
المقياس العام للقيادة الأخلاقية	3.65	.815

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية (3,65) وبانحراف معياري (0,815) وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية محل البحث تمارس القيادة الأخلاقية بدرجة أعلى قليلاً من الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) وذلك من وجهة نظر المرؤوسين .

2/11 التحليل الوصفي لأبعاد السلوك الابتكاري:

تم تقييم مستوى السلوك الابتكاري للمرؤوسين من خلال الإجابة على متغيرات مقياس السلوك الابتكاري كما يوضح الجدول رقم (9):

جدول رقم (9)

الإحصاءات الوصفية الخاصة بأبعاد السلوك الابتكاري

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خلق الفكرة	3.96	.658
دعم الفكرة	3.61	.735
تنفيذ الفكرة	3.67	.760
المقياس العام للسلوك الابتكاري	3.75	.615

المصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (9) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات السلوك الابتكاري للمرؤوسين كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة للسلوك الابتكاري (3,75) وبانحراف معياري (0,615) وهذا يشير إلى أن المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية تمارس السلوك الابتكاري بدرجة أعلى قليلا من الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) .

12 - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض الباحث فيما يلي لأهم نتائج الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج ، وتم تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية ، كل واحدة منها خصصت لإختبار صحة فرض من فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي :

1/12 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الأول :

يناقش الفرض الأول مدى الاختلاف بين الفئات الثلاثة (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من حيث أبعاد القيادة الأخلاقية ، وذلك من خلال إختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على " ليس هناك إختلاف بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية "والتي تتمثل في (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) . ولإختبار صحة الفرض الأول قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA _ ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين آراء العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الأخلاقية كما في الجدول رقم 10 .

(جدول رقم 10)

الإختلاف بين إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات
جامعة المنصورة حول أبعاد القيادة الأخلاقية باستخدام تحليل
التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدالة
1	المساءلة	بين المجموعات	16.95	2	8.476	11.856	* 0.00
		داخل المجموعات	240.21	336	.715		
		الإجمالي	257.16	338			
2	مراعاة واحترام الآخرين	بين المجموعات	28.63	2	14.313	19.682	* 0.00
		داخل المجموعات	244.35	336	.727		
		الإجمالي	272.98	338			
3	العدالة وعدم التمييز	بين المجموعات	36.31	2	18.153	19.772	* 0.00
		داخل المجموعات	308.49	336	.918		
		الإجمالي	344.79	338			
4	السمات الشخصية	بين المجموعات	13.99	2	7.000	8.939	* 0.00
		داخل المجموعات	263.11	336	.783		
		الإجمالي	277.11	338			
5	التوجه الجماعي	بين المجموعات	26.059	2	13.030	16.259	* 0.00
		داخل المجموعات	269.26	336	.801		
		الإجمالي	295.32	338			
6	الإنفتاح والمرونة	بين المجموعات	25.196	2	12.598	18.897	* 0.00
		داخل المجموعات	223.99	336	.667		
		الإجمالي	249.19	338			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * دالة إحصائية عند 0.01 طبقا لاختبار F

يتضح من نتائج جدول التحليل الإحصائي السابق وجود إختلافات دالة إحصائية بين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو مدى إلتزام المديرين بسلوكيات القيادة الأخلاقية. حيث أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA لخصائص القيادة الأخلاقية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل

الدراسة نحو جميع خصائص القيادة الأخلاقية الخاضعة للاختبار (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) ، حيث تصل قيم اختبار ف إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

وفى ضوء ما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع سلوكيات القيادة الأخلاقية نظرا لما أظهره الجدول رقم (10) من وجود إختلاف جوهري عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وفقا لإختبار ف (F-Test) بين آراء فئات العاملين (الأطباء ،هيئة التمريض ،الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العزب،2016) من وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المستشفيات الجامعية من حيث مدى إلتزام المديرين بالمستشفيات محل الدراسة بسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين ، وجاءت نتائج دراسة (أكريم،2012) فى هذا الإتجاه حيث أظهرت إختلافا بين إدراك رؤساء الأقسام الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية ، ووجود إختلاف بين إدراك رؤساء الأقسام الطبية لسلوكيات القيادة الأخلاقية ، ووجود إختلاف بين رؤساء الأقسام الإدارية والطبية حول سلوكيات القيادة الأخلاقية ، ويرجع الباحث هذا الإختلاف إلى إختلاف القيادات بين قيادات إدارية وطبية حيث يختلف المستوى التعليمى لهؤلاء القادة وبالتالي تختلف ثقافتهم مما ينعكس على السلوكيات الأخلاقية التى يظهرها هؤلاء القادة ومن ثم إختلاف إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات.

2/12 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثانى :

يناقش الفرض الثانى مدى الإختلاف بين فئات (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية ، وذلك من خلال إختبار صحة الفرض الثانى والذى ينص على " ليس هناك إختلاف بين مجموعات المستقصى منهم من العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية الخاضعة للدراسة نحو ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية ". وتم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادى الإتجاه ،ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين كما فى جدول رقم 11 .

(جدول رقم 11)

الإختلاف بين إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة حول أبعاد السلوك الإبتكارى باستخدام تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA

م	أبعاد السلوك الإبتكارى	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدالة
1	خلق الفكرة	بين المجموعات	0.165	2	0.082	.189	0.828
		داخل المجموعات	146.299	336	0.435		
		الإجمالى	146.464	338			
2	دعم الفكرة	بين المجموعات	6.998	2	3.499	6.686	* 0.001
		داخل المجموعات	175.822	336	0.523		
		الإجمالى	182.820	338			
3	تنفيذ الفكرة	بين المجموعات	6.438	2	3.219	5.733	* 0.004
		داخل المجموعات	188.671	336	0.562		
		الإجمالى	195.110	338	0.082		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى * دالة إحصائيا عند 0.01 طبقا لاختبار ف

يتضح من نتائج جدول التحليل الإحصائى السابق وجود إختلافات دالة إحصائيا بين العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو مدى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات العمل الإبتكارية . حيث أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادى الإتجاه One

Way ANOVA _ لسلوكيات العمل الإبتكارية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو بعدين من أبعاد سلوكيات العمل الإبتكارية الخاضعة للإختبار (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) ، حيث تصل قيم إختبار F إلى الحد الذى يجعلها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

وفى ضوء ما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لمتغيرين فقط (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) من متغيرات السلوك الإبتكارى للمرؤوسين نظرا لما أظهره الجدول رقم (11) من وجود إختلاف جوهري عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وفقا لإختبار ف (F-Test) بين آراء فئات العاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بممارسة السلوكيات الإبتكارية (دعم الفكرة ، تنفيذ الفكرة) ، وفى نفس الوقت تم قبول فرض العدم لمتغير خلق الفكرة) ، وقد أظهرت دراسة (Janssen,2000) وجود دليل على أن المرؤوسين يظهرون سلوك أكثر إبتكارا عندما يدركون أن جهودهم يتم مكافأتها بشكل أكثر عدالة من قبل قاداتهم وهذا ما تفسره نظريتي التعلم والتبادل الإجتماعى.

3/12 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثالث :

يتناول هذا الجزء الإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة، والمتعلق بمدى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك الإبتكارى للعاملين بالمراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة ؟ وما نوع هذه العلاقة ؟ كما يسعى هذا الجزء إلى إختبار صحة الفرض الثالث الذى ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك الإبتكارى للمرؤوسين . ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض تقرر إستخدام تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة (معامل الارتباط البسيط Pearson) وتحليل الإنحدار كما يلى:

1/3/12 تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية وذلك للتعرف على قوة وإتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة ،ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول رقم (12)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	المساءلة	مراعاة واحترام الآخرين	العدالة وعدم التمييز	السمات الشخصية	التوجه الجماعي	الإنفتاح والمرونة	خلق الفكرة	دعم الفكرة	تنفيذ الفكرة
المساءلة	1								
مراعاة واحترام الآخرين	.77**	1							
العدالة وعدم التمييز	.73**	.80**	1						
السمات الشخصية	.73**	.80**	.79**	1					
التوجه الجماعي	.73**	.78**	.78**	.80**	1				
الإنفتاح والمرونة	.67**	.78**	.77**	.73**	.78**	1			
خلق الفكرة	.14**	.23**	.25**	.22**	.19**	.26**	1		
دعم الفكرة	.21**	.32**	.31**	.25**	.27**	.31**	.56**	1	
تنفيذ الفكرة	.23**	.30**	.29**	.26**	.28**	.31**	.49**	.74**	1

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01
ن=339

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد القيادة الأخلاقية، وتؤكد هذه العلاقات الارتباطية على صدق العبارات في قياس خصائص القيادة الأخلاقية في المراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة ، وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة ، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية في تمثيلها .

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعدين من أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث يتضح تأكيد هذه العلاقات الارتباطية على صدق العبارات في قياس خصائص السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

- كذلك توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين .

ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً عن مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين ولمعرفة هذا التأثير يتم إجراء تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة .

2/3/12 تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regreesion analysis لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع . وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5% ويوضح الباحث فيما يلي نتائج هذا التحليل لتأثير خصائص القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

1/2/3/12 إختبار القدرة التفسيرية :

وفيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج ، والتي تبين نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى التغير في المتغير المستقل ، حيث يظهر الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغير المستقل بلغ (0.340) ، في حين بلغ معامل التحديد (0.115) والذي يعنى أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر ما مقداره (11,5 %) من التغير الحاصل في المتغير التابع (السلوك الابتكاري للمرؤوسين) والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط والتحديد للسلوك الابتكاري للمرؤوسين

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.340	0.115	0.113	0.57934

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

2/2/3/12 نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين

يوضح الجدول رقم (14) تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين :

جدول رقم (14)

نموذج الانحدار لتأثير القيادة الأخلاقية في السلوك الابتكاري للمرؤوسين

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.811	.145		19.430	.000	معنوى
القيادة الأخلاقية	.256	.039	.340	6.628	.000	معنوى

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في السلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث يشرح نموذج الإنحدار المتعدد (11,5%) من الاختلافات في السلوك الابتكاري للمرؤوسين، وبالتالي تكون معادلة إنحدار القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري للمرؤوسين كما يلي:

$$Y=2.811+.256 X$$

حيث :

Y تشير إلى السلوك الابتكاري للمرؤوس

X تشير للقيادة الأخلاقية

ونتيجة لما سبق فإنه يمكن رفض فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتي تتصف بـ (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعي ، الإنفتاح والمرونة) وبين السلوك الابتكاري للمرؤوسين" وقبول الفرض البديل ، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين ، حيث أعتمد هذا القرار على كل من قيمة معاملات الارتباط بين كل خاصية من خصائص القيادة الأخلاقية وكل بعد من أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين أنظر الجدول رقم (12) ، كذلك بلغ معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغير المستقل (0.340) وبلغ معامل التحديد (0.115) أنظر الجدول رقم (13). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (T.Yildong Yilmaz E , 2010, et L.Xinxin, 2012, Walumbwa et al.2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية القيادة الأخلاقية في ممارسة السلوكيات الابتكارية من قبل المرؤوسين نظراً لما توفره من بيئة الأمان النفسي التي تجعل المرؤوسين يقدمون إقتراحاتهم دون خوف من أن هذه الإقتراحات سوف تضر بمركزهم الوظيفي.

4/12 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرابع :

يناقش هذا الجزء النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع ، والمتعلق بمدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة حول السلوكيات الابتكارية وذلك من حيث خصائصهم الديموجرافية، و اختبار صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة حول سلوكيات العمل الابتكارية للمرؤوسين من حيث الخصائص الديموجرافية (العمر ، النوع ، مدة الخبرة ، المؤهل العلمي). ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين نحو سلوكيات العمل الابتكارية للمرؤوسين وفقا لخصائصهم الديموجرافية كذلك تم تطبيق اختبار T-test لعينتين مستقلتين لاختبار متغير النوع .

1/4/12 تأثير النوع على السلوك الابتكارى:

يتناول الباحث فيما يلى نتائج إختبار T بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة من ذكور وإناث نحو ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية فى العمل كما هو موضح بالجدول رقم (15)

جدول رقم (15)

نتائج إختبار t-test لأبعاد السلوك الابتكارى مع متغير النوع

الأبعاد	الوسط الحسابى		الانحراف		اختبار ت	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى			
خلق الفكرة	3.993	3.952	.7482	.6162	.534	.079	غير معنوى
دعم الفكرة	3.418	3.691	.786	.6978	-3.19	.420	غير معنوى
تنفيذ الفكرة	3.515	3.736	.8055	.7306	-2.49	.384	غير معنوى
الدرجة الكلية للسلوك الابتكارى	3.642	3.793	.6518	.5939	-2.09	.576	غير معنوى

يتبين من الجدول رقم (15) أن قيمة t غير معنوية لجميع أبعاد السلوك الابتكاري ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية ، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية نحو ممارسة السلوك الابتكاري للمرؤوسين وفقا لمتغير النوع

2/4/12 تأثير متغير مدة الخبرة على السلوك الابتكاري:

فيما يلي نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه _ One Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير مدة الخبرة كما هو موضح بالجدول رقم (16)

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للسلوك الابتكاري للمرؤوسين مع مدة الخبرة

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدلالة الإحصائية
خلق الفكرة	الخبرة				-2 336	.812	.445	غير معنوى
	اقل من 5	62	4.0161	.62267				
	من 5-15	137	3.9100	.64233				
	اكثر من 15	140	3.9952	.68906				
	اجمالى	339	3.9646	.65827				
دعم الفكرة	الخبرة				-2 336	.757	.470	غير معنوى
	اقل من 5	62	3.7097	.73548				
	من 5-15	137	3.5742	.71826				
	اكثر من 15	140	3.5952	.75313				
	اجمالى	339	3.6077	.73545				

غير معنوى	.800	.223	-2 336	الخبرة				تنفيذ الفكرة
				.79955	3.7097	62	اقل من 5	
				.71340	3.6375	137	من 5-15	
				.78949	3.6810	140	اكثر من 15	
				.75977	3.6686	339	اجمالى	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير مدة الخبرة (أقل من 5 سنوات ، من 5-15 سنة ، أكثر من 15 سنة) بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الإبتكارى فى العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية وفقا لمدة الخبرة، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذى ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين وفقا لمتغير مدة الخبرة "

3/4/12 تأثير متغير العمر على السلوك الإبتكارى:

يتناول الباحث فيما يلى نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى ممارسة المرؤوسين لسلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير العمر كما هو موضح بالجدول رقم (17)

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للسلوك الإبتكارى للمرؤوسين مع متغير العمر

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدلالة الإحصائية
خلق الفكرة	العمر				-2 336	.82	.441	غير معنوى
	اقل من 30	86	4.0271	.59676				
	من 30-45	175	3.9219	.66925				
	اكثر من 45	78	3.9915	.69833				
	اجمالى	339	3.9646	.65827				

غير معنوى	.230	.23	-2 336	العمر				دعم الفكرة
				.75672	3.7016	86	اقل من 30	
				.71542	3.6076	175	من 30-45	
				.75161	3.5043	78	اكثر من 45	
				.73545	3.6077	339	اجمالى	
غير معنوى	.173	.17	-2 336	العمر				تنفيذ الفكرة
				.76503	3.7636	86	اقل من 30	
				.73752	3.6781	175	من 30-45	
				.79520	3.5427	78	اكثر من 45	
				.75977	3.6686	339	اجمالى	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

يتبين من الجدول السابق عدم وجود إختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر بين العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الإبتكارى فى العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) ، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذى ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين وفقا لمتغير العمر.

4/4/12 تأثير مستوى التعليم على السلوك الإبتكارى:

يتناول الباحث فيما يلى نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادى الإتجاه One _ Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلاف فى إتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوكيات العمل الإبتكارية للمرؤوسين وفقا لمتغير مستوى التعليم كما هو موضح بالجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للسلوك الابتكاري للمرضى مع مستوى التعليم

المرحلة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	د.ح	ف	مستوى الدالة	الدلالة الإحصائية
خلق الفكرة	مستوى التعليم				-2 336	1.23	.295	غير معنوى
	تعليم متوسط	149	3.9105	.60606				
	تعليم جامعى	148	3.9865	.69321				
	أعلى من جامعى	42	4.0794	.70542				
	اجمالى	339	3.9646	.65827				
دعم الفكرة	مستوى التعليم				-2 336	.300	.741	غير معنوى
	تعليم متوسط	149	3.6421	.69866				
	تعليم جامعى	148	3.5766	.76842				
	أعلى من جامعى	42	3.5952	.75631				
	اجمالى	339	3.6077	.73545				
تنفيذ الفكرة	مستوى التعليم				-2 336	.145	.865	غير معنوى
	تعليم متوسط	149	3.6823	.69028				
	تعليم جامعى	148	3.6712	.80530				
	أعلى من جامعى	42	3.6111	.84236				
	اجمالى	339	3.6686	.75977				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى التعليم (تعليم متوسط ، تعليم جامعي ، أعلى من جامعي) بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الابتكاري في العمل ، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة من حيث ممارسة سلوكيات العمل الابتكارية وفقا للمستوى التعليمي، ومن ثم يمكن قبول فرض العدم والذي ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو

ممارسة السلوك الابتكاري للمرووسين وفقا لمتغير مستوى التعليم".

وفى ضوء ما سبق فإنه تقرر قبول فرض العدم والذى ينص على أنه " لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة) ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الطراونة&المبيضين ،2011) والتى أظهرت عدم وجود فروق فى ممارسة السلوك الابتكاري لدى العاملين بالبنوك التجارية الأردنية ترجع إلى المتغيرات الديموجرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمى ، الخبرة الوظيفية) ، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (همام،1993) والتى خلصت إلى أن الذكور أكثر قدرة على إبتكار من الإناث وكذلك حملة المؤهلات العليا مقارنة بالمؤهلات الأخرى ، وأصحاب الخبرات الطويلة دون غيرهم .

13- النتائج والتوصيات

1/13 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التى يمكن تقسيمها إلى نتائج عامة ونتائج خاصة بمجال الدراسة وذلك على النحو التالى :-

1/1/13 النتائج العامة :

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة كما يلى :

- أظهرت نتائج التحليل العاملى تخفيض عدد المتغيرات التى تشكل أبعاد القيادة الأخلاقية إلى عدد أقل ولكن أكثر مصداقية (من 30 متغير إلى 29 متغير) مع بقاء عدد المتغيرات التى تقع ضمن أبعاد السلوك الابتكاري للمرووسين على 9 متغيرات كما هى دون تخفيض والذى يعكس زيادة الدقة فى النتائج التى تم التوصل إليها .

- إدراك وفهم العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية فى دعم السلوك الإبتكارى للمرؤوسين ، وقد ركزت الدراسة الحالية على ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية (المساءلة ، مراعاة واحترام الآخرين ، العدالة وعدم التمييز ، السمات الشخصية ، التوجه الجماعى ، الإنفتاح والمرونة) والتي تعد عناصر أساسية للقيادة الأخلاقية.
- عدم إختلاف فى ممارسة السلوك الإبتكارى للمرؤوسين (الأطباء ، هيئة التمريض ، الإداريين) من حيث خصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة)

2/1/13 النتائج الخاصة بمجال الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التى ترتبط بمجال التطبيق وتتلخص هذه النتائج فيما يلى:

1/2/1/13 نتائج تحليل القيادة الأخلاقية:

- وجود إختلافات معنوية بين إتجاهات العاملين(الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية الخاضعة للإختبار .
- تعتبر ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية أعلى قليلا من المتوسط من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابى الإجمالى لممارسة القيادات الإدارية بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية (3,65) وبانحراف معيارى (0,815) .
- ويعتبر بعد المساءلة من أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية إدراكا من قبل العاملين بمتوسط قدره 3.71 وانحراف معيارى 0.87 فى حين جاء متغير العدالة وعدم التمييز فى المرتبة الأخيرة من حيث إدراك المرؤوسين بالمراكز والمستشفيات محل الدراسة بمتوسط (3.48) وانحراف معيارى قدره (1.01)، الأمر الذى يستدعى ضرورة إهتمام القيادات بإتخاذ قرارات موضوعية ، وأن يكونوا على مسافة متساوية من جميع المرؤوسين .

2/2/1/13 نتائج تحليل السلوك الابتكاري للمرؤوسين:

وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العاملين (الأطباء، هيئة التمريض ، الإداريين) بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة السلوك الابتكاري .

تعتبر ممارسة السلوكيات الابتكارية أعلى قليلا من المتوسط من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لممارسة المرؤوسين بالمستشفيات والمراكز الطبية محل الدراسة للسلوك الابتكاري (3,75) وبانحراف معياري (0,615) .

3/2/1/13 نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية السلوك الابتكاري للمرؤوسين:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين .
- كذلك توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين

4/2/1/13 نتائج تحليل المتغيرات الديموجرافية:

لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المستقصى منهم نحو ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، مدة الخبرة).

2/13 توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الفروض ، ولتحقيق الهدف الأساسي للدراسة ، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال

التركيز على (مجال التوصية – التوصية – المسئول عن تنفيذها –
آليات التنفيذ) والجدول رقم (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19)

توصيات الدراسة

مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
عام	- التوسع في تدريس المقررات التي تتناول الجوانب الأخلاقية في كافة التخصصات وكذلك مقررات واساليب تدريسية لتنمية السلوكيات الإبتكارية	الجامعات الحكومية والخاصة بالتنسيق مع الكليات والأقسام ذات الصلة	- تخصيص مقررات دراسية تتعلق بالجوانب الأخلاقية - تخصيص مقررات دراسية لتنمية السلوكيات الإبتكارية - الإستعانة بالكوادر المتخصصة والمدرّبين المؤهلين لتدريس هذه المقررات - توفير الإعتمادات المالية اللازمة
التخطيط للموارد البشرية	ضرورة أن تتبنى إدارة المراكز الطبية والمستشفيات رؤية ورسالة مبنية على المعايير الأخلاقية وضرورة وضع ميثاق أخلاقي ملزم لجميع العاملين يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم والضوابط التي تحكمها.	- مجلس إدارة المراكز الطبية والمستشفيات - إدارات الموارد البشرية بالمراكز الطبية والمستشفيات	- صياغة رؤية ورسالة تحمل التوجه بالمعايير الأخلاقية - صياغة مجموعة من الأهداف التي تدعم رؤية ورسالة المستشفيات - تنفيذ الأهداف من خلال خطط تفصيلية وسياسات وإجراءات وبرامج - إشراك العاملين في وضع الرؤية والرسالة وخطط العمل واتخاذ القرارات
تكوين الموارد البشرية	-الإلتزام بضرورة توافر المعايير الأخلاقية في مرحلة تكوين الموارد البشرية	- مجلس إدارة المراكز الطبية والمستشفيات	- وضع معايير أخلاقية أثناء الإعلان عن الوظائف القيادية - إعداد اختبارات ومقابلات لهؤلاء القيادات مبنية على أسس ومعايير أخلاقية
التدريب والتأهيل	العمل على تبني الإدارة العليا بالمراكز الطبية والمستشفيات برامج تدريبية تركز على جوانب السلوك الأخلاقي للقيادة متمثلة في العدالة والتوجه الجماعي واحترام الآخرين والمساءلة	- الإدارة العليا - الإدارة الإشرافية - مراكز التدريب بالمستشفيات والمراكز	- التوسع في عقد دورات تدريبية في الممارسات الأخلاقية - تنظيم ندوات ومحاضرات وورش عمل تحتوى على مناقشة القضايا الأخلاقية - تقديم الدعم المالى الكافى لهذه الدورات لتشمل أكبر عدد من المرؤوسين والذين تتوافر لهم فرص تولى مناصب قيادية

التعويضات والمكافآت والترقية	تبنى سياسة مكافآت وحوافز تدعم التوجه الأخلاقي وتمنع التوجه الأخلاقي	الإدارة العليا إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات والمراكز	- التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمدى تبني السلوك الأخلاقي - معاقبة السلوك الأخلاقي - حماية المبلغين عن الفساد ومكافأتهم - ترقية القيادات الإدارية بأسلوب الترشيح من قبل المرؤوسين والإختيار من بينهم . - ضرورة إجتياز دورات تدريبية في الجوانب الأخلاقية كأساس للترقية
تقييم الأداء	مراعاة المعايير الأخلاقية في عملية تقييم الأداء	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	- وضع معايير أخلاقية للأداء - قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الأخلاقية الموضوعة - مكافأة الأداء الأخلاقي ومعاقبة الأداء الغير أخلاقي وفقا لنظم المكافآت التي سبق وضعها
تنمية السلوك الابتكاري للمرؤوسين	ضرورة إهتمام القادة بالجوانب الابتكارية للمرؤوسين وتشجيعهم والعمل على تنميتها	الإدارة العليا إدارات الموارد البشرية	- العدالة وعدم التمييز بين العاملين فيما يقدمون من مقترحات وحلول تواجه مشاكل العمل وتقدير هذه الحلول وعدم التقليل من شأنها . - ضرورة توجه القادة بمصالح المرؤوسين وتقدير جهودهم ومكافأتهم عليها . - ضرورة تحلي القادة ببعض السمات الشخصية التي تساعد على إدراك المرؤوسين بالتقدير من قبلهم مثل الود في التعامل والصدق والأمانة والنوايا الحسنة مما يوفر بيئة من عدم الخوف أثناء تقديم مقترحاتهم من ان هذه الأفكار أو الحلول سوف تضر بمركزهم الوظيفي - اعادة النظر في إجراءات العمل لكي تكون أكثر مرونة لتحفيز المرؤوسين على إستخدام مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل . - ضرورة أن يتسم القائد بالإنفتاح والمرونة من خلال الإستماع الجيد لمرؤوسيه والمرونة في التعامل معهم ومبادلة المعلومات التي تساعد على تقديم حلول غير تقليدية لمواجهة مشاكل العمل
	الإهتمام بالجوانب الابتكارية للمرؤوسين في كل ممارسات ادارات الموارد البشرية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية	- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات لتوفير المعلومات اللازمة للتطوير والابتكار - ضرورة توافر حد أدنى من القدرات الابتكارية لدى المرشحين لشغل الوظائف من خلال إعداد اختبارات ومقابلات تقيس ذلك . - إعتناء نظام مكافآت وحوافز للذين يتقدمون بحلول وإقتراحات تواجه مشاكل الأداء أو تطويره - إعتناء نظم الترقية وفقا لمعيار رصيد المرشح للترقية من الأفكار التي قدمها للمساهمة في التطوير وحل مشاكل العمل . - ضرورة عقد برامج تدريبية تنمي خبرة المرؤوسين والرؤساء في حل المشاكل غير التقليدية بالإعتماد على طرق إبتكارية - ضرورة إعتناء مخصصات مالية للإنفاق على عمليات التطوير المختلفة والحرص على المكافآت الفورية للأعمال الإبتكارية

14- الدراسات المستقبلية

تناولت الدراسة الحالية القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية وذلك على النحو التالي :

- 1/14 دور القيادة الأخلاقية في الحد من الفساد المالي والإداري
- 2/14 يمكن إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى انتاجية ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .
- 3/14 دراسة علاقة القيادة الأخلاقية بالصراع التنظيمي .
- 4/14 محددات ونواتج القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو القمصان، محمد محمد (2007) "أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلد (1)، العدد (2)
- أكريم، محمد سليمان محمد (2012) "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، المجلد (3)، العدد (1).
- أكريم، محمد سليمان محمد (2012) " نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات " ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد (2)، العدد (2).

- أيوب ، ناديا حبيب(2000) ،"العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية "،مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المجلد (40)،العدد (1).
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (1996) ، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلى والخارجى وآثارها على رضا العملاء – دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية،مجلة البحوث العلمية،جامعة الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008)، بحوث التسويق : أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض ، الأسكندرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر .
- الحضرى ، محمود السيد (2014) ، أثر القيادة الأخلاقية فى دعم وتعزيز الثقة التنظيمية:دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف ،مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد (28)،العدد (2).
- الحربى ، حياة محمد(2015)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة فى ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية،مجلة الإدارة العامة،مجلد المجلد (55)،العدد (3).
- العزب ، ثروت صبرى (2016)، دور القيادة الأخلاقية فى دعم سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا"،رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ،جامعة المنوفية.
- المبيضين،محمد ذيب & الطراونة، محمد أحمد (2011)" أثر التمكين الإداري في السلوك الابتكارى لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (38)،العدد (2).
- زناتى ، محمد ربيع (1994)،"أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكارى للمرؤوسين:دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية"،المجلة العلمية للتجارة والتمويل ،كلية التجارة،جامعة طنطا،العدد (1).

- مرزوق، عبد العزيز على، (2015) "الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، السنة الثانية، العدد الثالث والرابع.
- مرزوق، عبد العزيز على، (2013) "الرعاية المهنية وعلاقتها بالضغوط الوظيفية-دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، (37)، العدد (1).
- همام، عبد القادر (1993)، "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة، المجلد (20)، العدد (3).

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall,- T.D., Waterson, P. & Harrington, E.(2000).Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. Journal of Occupational and Organizational Psychology,Vol. 73.
- Brown, M. E.,(2007). "Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls", Organizational Dynamics, Vol. 36,No.2.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes,Vol. 97.

- **Carmelli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006).** Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No1.
- **Chien, Y., Tsai, F. U., & Chin, C. Y. , (2013).** knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social behavior and personality*, Vol. 41, No. 1.
- **De Jong J. P. J. (2006).** Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Available at
- **Dess, G. G. & Pickens, J. C. (2000).** Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, pp. 18–34.
- **Drazin, R. & Schoonhoven, C. B. (1996).** Community-Population, and Organizational Effects on Innovation: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 39.
- **Fatemeh. H, Hadi. F, Mohd. N. I, Pradeep. K. N. (2016),** "Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 8 NO 1.
- **Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005).** “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3.

- **Ghahroodi, H. K., Mohd Ghazali, M.Z. & Ghorban, Z.S. (2013)** Examining ethical leadership and its impacts on the follower's behavioral outcomes ,Asian social science, Vol.9, No.3.
- **Janssen, O. (2000)**. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, No.3.
- **Kim, W. G., Brymer, R. A., (2011)**. "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance", International Journal of Hospitality Management, Vol. 30.
- **Martines, E.C, Terblanche, F., (2003)**, "Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation ", European Journal of Innovation Management , Vol.6, No.1, pp.64-74.
- **Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R., (2009)**. "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 108, pp. 1-13
- **Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J.A., Chonko, L. B., (2009)**. " The Virtuous Influence of Ethical leadership Behavior: Evidence from the Field", Journal of Business Ethics, Vol. 90.
- **Oldham, G.R., Cumming, A., (1996)** "Employee creativity :personal and Contextual factors at

work”, Academy of Management Journal , Vol.39,NO.3.

- **Ponnu, C, H., Tennakoon, G.,(2009).** "The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case", Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 14, No.1.
- **Resick,C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K.,(2007).** "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", Journal of Business Ethics,Vol.63.
- **Resick,C,J.Gillian,S,M.Mary,A,K.Marcus,w, D.Ho kwong,K,C. (2011).**What ethical leadership means to me : Asian, American and European. Journal Of Buisness Ethics,Vol. 101 No(3).
- **Reuvers,M.,VanEngen,M.L.,Vinkenburg,C. G.,&WilsonEverd,E.,(2008).**Transformational Leadership and InnovativeWork Behavior :Exploring the Relevance of Gender Differences.Creativity and Innovation Management, Vol.17,No.3.
- **Robbins, Stephen P.Judge, Timothy A,(2009)** ."organizational Behavior "13th Edition.
- **Sabir,M.S.,Iqbal,J.J.Rehman,K.U.,Shah,K.A .,Yameen,M., (2012).**"impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance", International Journal Of Business and Social Science,Vol.3 No.2.

- **Sutherland, Jr. M. A., (2010).**" An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment", Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University
- **Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009).** Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5.
- **Yeoh, K. K., Sethela, J., & Rosli, M. , (2013)** .the determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 15.
- **Yidong, T., Xinxin, L., (2012).**" How Ethical leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", *Journal of Business Ethics*.
- **Yilmaz, E., (2010).**" The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics", *procedia social and Behavioral Sciences*.
- **Zehir, C., Erdogan, E., (2011).**"The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance", *procedia social and Behavioral Sciences* Vol. 24.

ملحق رقم 1 (قائمة الاستقصاء)

السؤال الأول

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف سلوكيات القيادة الأخلاقية، من فضلك اختر الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك في مدى ممارسة رئيسك للسلوكيات الآتية، وذلك بوضع علامة (√) أمام إجابة واحدة من الإجابات المتاحة .

م	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	يمثل رئيسي للقوانين واللوائح التنظيمية					
2	يتحمل رئيسي مسؤولياته الشخصية					
3	يحرص رئيسي على مساءلة الآخرين					
4	يعزز رئيسي المبادئ الأخلاقية في المنظمة					
5	يعامل رئيسي الآخرين بكرامة واحترام					
6	يتصف رئيسي بالود في التعامل مع المرؤوسين					
7	يتميز رئيسي بالتعاطف مع الآخرين					
8	يحرص رئيسي على مساعدة الآخرين					
9	يهتم رئيسي بتطوير المرؤوسين					
10	يهتم رئيسي بحماية المرؤوسين					
11	رئيسي متسامح مع الآخرين					
12	يتخذ رئيسي قرارات موضوعية					
13	يحرص رئيسي على أن يكون على مسافة متساوية من كل المرؤوسين					
14	يسعى رئيسي للبحث عن الحقائق					
15	يتصف رئيسي بالصدق في التعامل مع مرؤوسيه					
16	الأمانة سمة من سمات رئيسي					
17	يمتلك رئيسي قواعد أخلاقية ذاتية					
18	يتسم رئيسي بالإنضباط الذاتي					
19	يتميز رئيسي بالنوايا الحسنة					
20	يتبنى رئيسي سلوك يقتدى به					
21	يقدم رئيسي أهداف المنظمة على أهدافه					
22	يتسم رئيسي برؤية بعيدة المدى					
23	يحرص رئيسي على حماية مصالح المنظمة					
24	يدعم رئيسي العمل الجماعي					
25	ينفتح رئيسي على الاتجاهات المختلفة					

26	يتسم رئيسى بالإستماع الجيد للمرؤوسين				
27	يتصف رئيسى بالمرونة فى التعامل مع الآخرين				
28	يتواصل رئيسى مع أصحاب المصالح المرتبطة				
29	يتبادل رئيسى المعلومات بصورة منتظمة مع				

السؤال الثانى: فيما يلى مجموعة من العبارات التى تصف السلوك الابتكارى، من فضلك أختَر الإجابة التى تتفق مع وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (√) أمام إجابة واحدة من الإجابات المتاحة

م	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1	يمكننى خلق افكار جديدة للمشاكل والقضايا الصعبة فى العمل.					
2	أسعى دائما للبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة.					
3	أعمل دائما على توليد حلول جديدة للمشاكل التى تعترض سير العمل.					
4	أسعى باهتمام لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.					
5	يمكننى الحصول على الموافقة للأفكار المبتكرة.					
6	يسهل على جعل أصحاب التأثير بالمنظمة متحمسين للأفكار المبتكرة					
7	يمكننى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات جديدة					
8	أعمل على إدخال أفكار مبتكرة فى بيئة العمل بطريقة منهجية.					
9	أحرص على تقييم جدوى الأفكار المبتكرة.					

البيانات الشخصية

- 1- النوع: ذكر () أنثى ()
- 2- العمر: أقل من 30 () من 30 إلى 45 () أكثر من 45 ()
- 3- مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 15 () أكثر من 15 ()
- 4- مستوى التعليم: تعليم متوسط () تعليم جامعى () أعلى من جامعى ()
- 5- الفئة الوظيفية: طبيب () هيئة تمريض () إدارى ()