

## دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة -

The role of ethical leadership in developing innovation behavior among employees  
Study of a sample of health organization in the state of Batna-

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| لطرش محمد <sup>(1)</sup>                                                                   |
| الدرجة العلمية : أستاذ محاضر أ                                                             |
| جامعة باتنة 1                                                                              |
| Email : <a href="mailto:Mohamed.latreche@univ-batna.dz">Mohamed.latreche@univ-batna.dz</a> |

تاريخ الاستلام : 2018/08/20؛ تاريخ المراجعة: 2018/09/01؛ تاريخ القبول: 2018/09/03

### الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين في ولاية باتنة من خلال دراسة ميدانية لعينة تتكون من 84 استبانة وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة لمجموعة من أهمها أن للقيادة الأخلاقية تأثير تنمية السلوك الإبداعي للمنظمات الصحية، وأن بعددي العدالة، وتقاسم السلطة كانا البعدين المؤثرين في السلوك الإبداعي، وأن مستوى السلوك الإبداعي متوسط يعكس انخفاض ثقافة الابداع في المؤسسات الجزائرية .  
كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية - السلوك الإبداعي

تصنيف JEL : M 53

**Abstract:** The study aimed at finding out the impact of ethical leadership on the development of innovation behavior among employees of health firms in the state of Batna through a field study of a sample consisting of 84 questionnaires and after analyzing the results using the SPSS program. The study concluded that the ethical leadership has the effect of developing the creative behavior of health organizations. The sharing of power, Justice were the two influential dimensions of innovation behavior, and the level of innovation behavior was average reflecting the low creativity culture in Algerian firms

**Keywords :** ethical leadership - innovation behavior

Jel Classification Codes : M 53

### I- تمهيد :

نظراً للأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، فإن القادة ملزمون بالتصرف بطريقة أخلاقية، مما جعل مجال القيادة الأخلاقية محل اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء في العقد الماضي ، وبينت العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف وسلوكيات الموظفين ، وتأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي ، والتزام المنظمة ، والهوية الأخلاقية ، وسلوك المواطن. والسلوك الإبداعي (Yidong & Xinxin, 2013)

إن السلوك الإبداعي التي يعتمد على قدرة موظفيها على إبتكار الأساليب والسلع والخدمات وعمليات التشغيل مما يحتم على المؤسسات خلق ثقافة يتم فيها تحفيز السلوك الإبداعي في جميع أنحاء المؤسسة ،

<sup>1</sup> : إميل المرسل: لطرش محمد، أستاذ محاضر أ - [Mohamed.latreche@univ-batna.dz](mailto:Mohamed.latreche@univ-batna.dz)

حيث يقوم كل شخص بتوليد المعرفة وترويجها واستخدامها بطرق مبتكرة. يمكن للمؤسسة الترويج بنجاح للسلوك الإبداعي من خلال الدمج المباشر للمعرفة في خطة أعمالها ، وتعزيز مواقف الأفراد والسلوكيات تتفق مع كذلك ، وممارسات القيادة.

وباعتبار أن الإبداع عنصر مهم لنجاح المؤسسات واكتساب ميزة تنافسية ، تسعى المؤسسات إلى إثراء وتنمية هذا السلوك الإبداعي.

### الإشكالية

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

مامدى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية ؟

### التساؤلات الفرعية:

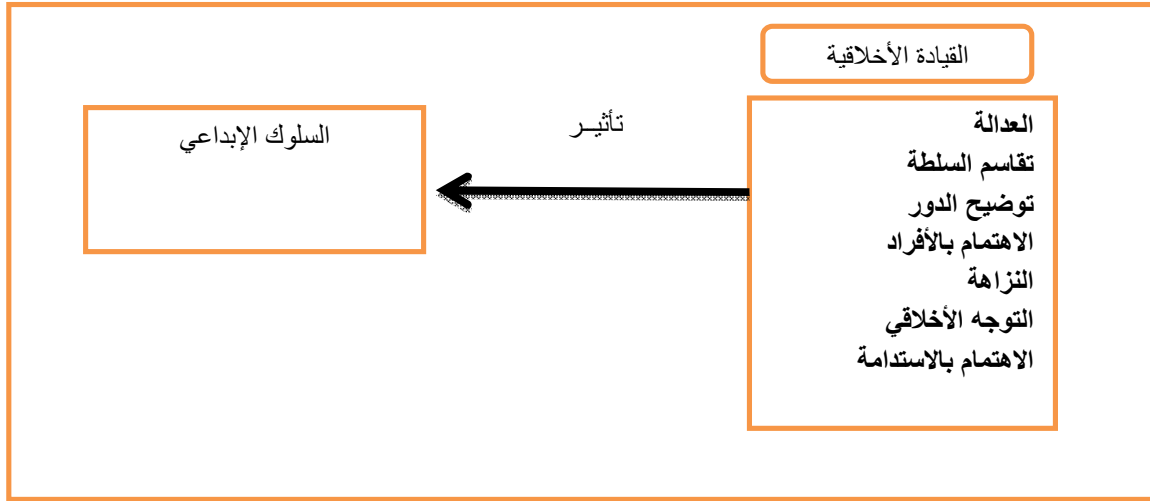
من الإشكالية السابقة تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدراك العمال لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسساتهم؟
- ماهو مستوى ادراك العمال لواقع السلوك الإبداعي في مؤسساتهم ؟
- أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من خلال الاعتبارات التالية :
- يتناول البحث بالتفصيل مفهومي مهمين في الادب الاداري هما ل القيادة الاخلاقية و السلوك الإبداعي
- يأمل ان يقدم البحث الحالي اضافة معرفية في مجال السلوك التنظيمي .
- اهمية متغيرات الدراسة ، فالسلوك الإبداعي والقيادة الأخلاقية لهما دور كبير في نجاح المنظمات المعاصرة

### أهداف البحث:

- الكشف ع مدى توفر سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مسؤولي المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر عمالها.
- الكشف ع مدى انتخراط عمال المؤسسات الاستشفائية في سلوكيات العمل الأبداعي
- اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وممارسات السلوك الإبداعي لعمال المؤسسات الاستشفائية .

### النموذج الفرضي للبحث:



### المحور الأول: القيادة الأخلاقية :

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

تم التركيز بشكل واضح على القيادة الأخلاقية مع بداية الألفية الثالثة في هذا المجال تم تطوير القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة بناءً على الدراسات التي أجراها Brown وزملاؤه.

يعرفها Brown وزملاؤه "عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) تمثل القيادة الأخلاقية بالابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع، وتتطلب القيادة المستدامة رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات الممنهجة التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن وتطوّر قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة. (المياي، الحدراوي، و الجنابي، 2018، صفحة 89)

بالنسبة إلى براون وزملائه تدور القيادة الأخلاقية حول القادة الذين ينظر إليهم على أنهم أخلاقيون من قبل أتباعهم. يصبح المديرون قادة أخلاقيين، أولاً من خلال كونهم يتصرفون بشكل أخلاقي، أي من خلال أداء دور "الشخص الأخلاقي"، وثانياً من خلال تعزيز السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار، أي عن طريق تنفيذ دور "الأخلاقية". ويتميز كشخص الصفات، مثل الصدق، النزاهة، الإيثار، الجدارة بالثقة والعدالة.

تركز حول كيفية استعمال القادة لسلطتهم الاجتماعية بكونهم أفراداً أخلاقيين حيث أن القادة الأخلاقيين يتمتعون بالشفافية وينخرطون في التواصل المفتوح، ويعززون ويقدرّون السلوك الأخلاقي بين الأتباع.

### الفرع الثاني أهمية القيادة الأخلاقية:

- تؤثر سلبيًا في توجه ونية العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة، مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران. (Alpkand, 2012, p. 289)
- تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع الرؤوسيين، مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو. (Hamid, Mehdi, & Pejman, 2016)
- سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل الغير متحيز، ومنحهم امكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى... الخ. (Naiyananont & Smuthranond, 2017, p. 348)
- يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج. ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد. ومن خلال دوره وحالته وسلطته للتأثير على سلوك الآخرين. (Yuhung, 2012, p. 301) وتعتبر القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من سوء سلوك الموظفين ومن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. (Mayer, Kuenzi, & Greenbaum, 2010, p. 10)
- يتميز القادة الأخلاقيون بدعوتهم لقنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين والاستماع بصدق إلى مرؤوسيههم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، وهذا بدوره سيحفز الأتباع على الخروج أفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل الحالية. (Yidong & Xinxin, 2013, p. 445)
- تعتبر محفز لبذل المزيد من الجهود حيث استخدم بعض العلماء نظرية التعلم الاجتماعي للتأكيد على القادة الأخلاقيين كنماذج يحتذى بها في الصدق والتفاني وأخلاقيات العمل القوية مما تشجيع أتباع القادة الأخلاقيين على محاكاة المستويات العالية لجهود العمل التي يبذلها القادة، بل ويكافئون على عرض أخلاقيات العمل القوية. وقد استخدم علماء آخرون نظرية التبادل الاجتماعي لشرح لماذا يبذل الأتباع جهد أكبر مع للقائد الأخلاقي. فالقادة الأخلاقية بسلوكها الداعم للعمال تعزز في الأتباع الدافع للعمل والرغبة في المعاملة بالمثل ببذل جهد إضافي. (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016, p. 521)
- يعتبر صوت الموظف ذلك الاتصال البناء والموجه للتغيير، ويتيح للموظفين أن يكون لهم رأي في صنع القرار (Dyne Van and LePine 1998) القادة الأخلاقيون يشجعون أتباعهم على الإبلاغ عن المشاكل إلى الإدارة. توفير بيئة عمل تدعم وتشجع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات. (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016)
- تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الثقة المعرفية في القائد، الثقة العاطفية في الزعيم، نزاهة القائد، الإنصاف التفاعلي، فعالية القائد، و الرضا من القائد. ويضيف Eisenbeiß ان القيادة الأخلاقية تحسن من ثقة الزبائن وباقي أصحاب المصالح. (Eisenbeiß, 2012)

### الفرع الثالث : أبعاد القيادة الأخلاقية:

تقترح Karianne Kalshoven وزملاؤها الأبعاد التالية للقيادة الأخلاقية:

#### 1. العدالة

تعتبر العدالة شكل مهم من أشكال القيادة الأخلاقية، يعامل القائد الأخلاقي أتباعه بعدالة ويتخذ القرارات العادلة بحقهم، ولا يمارس المحسوبية معهم ويتحمل مسؤولية أفعاله، (Kalshoven, 2011) والنتائج المترتبة عن عدم ممارسة القادة للعدالة نتائج سيئة على صحة الموظفين وله آثار سلبية على أدائهم ورفاهيتهم، ومن بين تلك الآثار: عدم وجود رضا وولاء وظيفي، الغياب ودوران العمل، ضغوط مهنية، انخفاض مستوى أداء العمال وجودة العمل، غياب الالتزام التنظيمي، فقدان الثقة في القائد، نقص التعاون بين العمال ومقاومة التغيير، عدم التحلي بالأخلاق، عدم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة... إلخ (Fujishiro, 2015, p. 10)

#### 2. تقاسم السلطة

يُنظر إلى تقاسم السلطة أيضاً على أنه سلوك قيادي أخلاقي. فالقادة الأخلاقيون يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم. تقاسم السلطة تسمح بمشاركة السلطة للمرؤوسين. بمزيد من التحكم وجعلهم أقل اعتماداً على قادهم. (Kalshoven, 2011) وهو السماح للأتباع المشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم. بالطبع تقاسم السلطة محدد بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم.

#### 3. توضيح الدور

يشرح القائد للأفراد ما يتوقعه منهم في المؤسسة، وما يجب عليهم أن يقدموه والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم، وإعطائهم المعلومات التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم. (mihelic, 2010, p. 48) عدم توضيح الأدوار يؤدي إلى التوتر والصراع، فالصراع يحدث عندما يتم إعطاء عمل للعامل لا يتناسب مع قدراته ومهاراته، أو تداخل دوره مع عامل آخر أو مجموعة أخرى، وكلما زاد تداخل الأدوار أو عدم وضوحها كلما أدى ذلك إلى احتمال معاناة العامل من الضغوط والإجهاد في العمل. (Kibedi & Kikooma, 2015, p. 7)

#### 4. الاهتمام بالأفراد في المؤسسة

هذا البعد يعكس اهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمان تلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل. (mihelic, 2010, p. 48) ويساعدونهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية، قامت منظمة Workplace Trends بمسح أكثر من 1000 عامل بالإضافة إلى 116 من قادة الموارد البشرية لفهم وجهات نظرهم حول مرونة مكان العمل. يعتقد 67٪ من موظفي الموارد البشرية أن موظفيهم لديهم حياة عمل متوازنة، لكن 45٪ من الموظفين يشعرون بأنهم لا يملكون الوقت الكافي كل أسبوع للقيام بأنشطتهم الشخصية.

## 5. النزاهة

تعتبر نزاهة القائد عنصراً أساسياً في فعالية القيادة بشكل عام القيادة، ترتبط النزاهة بالعديد من التراكيب المتعلقة بالقيم، بما في ذلك الأخلاق والصدق. ومتى أدرك الموظفون النزاهة في سلوك قادتهم، يؤثر بشكل إيجابي على الثقة في قادتهم ويحفزهم على التعبير بحرية وأداء وظائفهم بشكل جيد (Elsetouhi, 2018, p. 101). وجدت دراسة شملت 252 موظفاً و30 مديراً في 25 شركة خدمات صغيرة و متوسطة في بلجيكا أن النزاهة السلوكية للقادة ترتبط بالالتزام التنظيمي للموظفين وتعتبر عنصراً أساسياً في أداء العمال. (Leroy, Palanski, & Simons, 2012)

## 6. التوجه الأخلاقي

القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم، ويعزز ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم، وهو ما يسمى بالتوجه الأخلاقي. (Kalshoven, 2011) دراسات عديدة أوضحت التأثير الأساسي لسلوك القائد على السلوك الأخلاقي الفردي خاصة سلوك المسيرين والمشرفين المباشرين. ففي دراسة (ERC survey 2005) أشارت إلى احتمال ارتكاب العمال لسلوك غير أخلاقي أقل بـ 50% إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة بأخلاقيات الأعمال، فحسب Daniel Yankelovich المحلل الاجتماعي فإن قيادة التحسينات في البيئة الأخلاقية بفعالية أكثر تبدأ من قمة المؤسسة، فأى تغيير في المؤسسة يبدأ من المدير التنفيذي

## 7. الاهتمام بالاستدامة

يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن أن المؤسسة توفر مرافق صحية وترفيهية، وتهتم بالفئات الضعيفة مثل المعاقين وكبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافٍ وفقاً لدراسة استقصائية لـ 766 من الرؤساء التنفيذيين الأعضاء في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة يرى 93% منهم أن الاستدامة مهمة للنجاح المستقبلي لشركتهم. يهتم القائد بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة كما يراعي ما لمنتجات مؤسسته من آثار خارج نطاق المؤسسة ويحفز مرؤوسيه لإنتاج المواد الصديقة للبيئة، ويهتم بما يشغل أصحاب المصلحة ويلي حاجاتهم، (Kalshoven, 2011)

## المحور الثاني: السلوك الإبداعي

شهدت العقود الماضية مجموعة متزايدة من الأدبيات التي تناولت الإبداع، في مجالات مختلفة منها الإدارة، علم الاجتماع يعتبر الإبداع مكون ضروري للأداء التنظيمي، و محور للتغيير التنظيمي من خلال إدخال منتجات أو تقنيات أو هياكل جديدة لتحسين الفعالية التنظيمية. ويعتبر جزء مهم لكل نظام اقتصادي عرف West and Farr 1990: سلوك العمل الإبداعي «كل سلوك الموظف الموجه نحو توليد، تقديم، تطبيق (ضمن دور أو مجموعة أو منظمة) للأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات، الجديدة المفيدة. (Tayyaba & Shen Lei, 2016)

هذا يتضح بان السلوك الابداعي يمثل قدرة الافراد العاملين على احداث تغيرات متمردة لغرض تحسين اداء المنظمة عن طريق ادخال أفكار جديدة وتنفيذها وصولا الى نتائج ملموسة (الخالدي، 2018).

يمكن تعريف على أنه "إنشاء الأفكار الجديدة وإدخالها وتطبيقها عن قصد (ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة)" لمواجهة التحديات الجديدة لبيئة الأعمال لتحقيق الأداء الإنتاجي والتنمية المستدامة الطويلة الأمد للمنظمات (Phung, Hawryszkiewicz, & Binsawad, 2018)

وأشار Janssen (2000) إلى أن السلوك الابداعي هي سلوكيات غير مألوفة ، وكقاعدة عامة غير مدرجة في الوصف الوظيفي أو الأدوار المحددة بوضوح، وتتكون أساسا من توليد، ترويج وتحسيد الفكرة .

(Shankera, Bhanugopana, Heijden, & Farrell, 2017)

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف للسلوك الإبداعي على أنه " توليد الافكار الجديدة ، ونشرها والعمل على تطبيقها ، مما يساهم في إيجاد طريقة أفضل للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة "

حدد الباحثين العديد من المزايا للسلوك الابداعي منها:

- العمل المبدعين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي وأداء مرتفع في مكان العمل
- انشاء صراعات اجابية تخدم المنظمة
- علاقات اجتماعية افضل مع زملاء العمل و اقل عرضة لضغوط العمل والشعور بالنمو الشخصي
- الشعور بالتأثير الايجابي والمهم في نجاح المنظمة . (Korzilius, Bucker, & Beerlage, 2017)

#### المحور الثالث: القيادة الأخلاقية والسلوك الابداعي:

حسب (Blau, P. 1964) تعمل نظرية التبادل الاجتماعي والمعايير المرتبطة بها من التبادلية والثقة على تفسير التفاعلات الاجتماعية والتبادل في العمل وفقاً لهذه النظرية ، تتطور التبادلات في العمل مع تيارات المعاملات بين طرفين حيث يشعر أحد الطرفين بشعور بالالتزام تجاه المعاملة الإيجابية أو السلبية للطرف الآخر.

(Bedi, Alpaslan, & Green, 2016)

توفر نظرية التبادل الاجتماعي أساساً للعلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوك عمل الابداعي. بما أن أتباع القادة الأخلاقيين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم في علاقة تبادل اجتماعي عالية الجودة مع قائدهم ؛ إنها ترد بالمثل من خلال بذل المزيد من الجهود والانخراط في سلوك العمل الابداعي، (Taqveem & Ajmal, 2017)

علاوة على ذلك ، يساهم القادة الاخلاقيين من خلال إظهار صفات الصدق والانفتاح والدافع الجماعي والإيثار والجدارة بالثقة والعدالة والمعاملة العادلة في كل مرحلة من مراحل السلوك الابداعي . في المرحلة الأولى من توليد الأفكار ، وعن طريق تسهيل الاتصال والاستماع إلى مرؤوسيههم مماسيحفز المتابعين على الخروج بأفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل الحالية .

والأفراد أكثر احتمالاً للشعور بالأمان النفسي للتحدث عن أفكارهم الجديدة وأكثر ملاءمة للمشاركة على العكس من ذلك ، عندما ينظر الأتباع إلى قادتهم على أنهم غير أخلاقيين يتصرفون وفق

مصالح الذاتية وبعيداً عن المبادئ الأخلاقية ، فقد يختارون الامتناع عن اقتراح أفكار قد تتعارض مع القادة أو تروج لأفكارهم في المجموعة (Yidong & Xinxin, 2013). يسهل القادة الأخلاقيون من خلال تزويد المتابعين بمزيد من الاستقلالية والحرية والاستقلال والدور الفعال والسيطرة على المهام التي يتعين القيام بها لهم لتنفيذ الأفكار الجديدة وعمليات العمل. وفقاً للمبررات السابقة يمكن أن تساهم القيادة الأخلاقية فس تنمية السلوك الإبداعي وقد بينت ذلك دراسات سابقة في سياقات ثقافية مختلفة ، فوجد دراسة (Yidong, Xinxin, Jin Nam, & Wei, 2018) وجدت ارتباط إيجابي بين إبداع الفريق العمل والقيادة الأخلاقية لدراسة 44 فريق عمل معرفي في مؤسسات صينية ، والتأثير المستمد أساساً من السلامة والراحة النفسية، ودراسة (Dhar, 2016) لخدمة الموظفين في الفنادق السياحية الصغيرة والمتوسطة في الهند، . باستخدام عينة من 468 موظفاً للاتصال بالعملاء و 117 مشرفاً لهم ، كشفت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية عززت الخدمة السلوكية المبتكرة للعاملين في الفنادق وان مستوى السلوك المبتكر في الخدمة يتناسب مع إدراك استقلالية وظيفة الموظف، ودراسة (Pučetaité, 2014) التي بينت هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع التنظيمي لعينة تتكون من 757 مؤسسة في ليتوانيا .

### III - الطريقة والأدوات:

#### 1-مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الإستشفائية لولاية باتنة، واعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية في اختيار المؤسسات. حيث تم توزيع 120 إستبانة على 6 مؤسسات خاصة وعمومية تتوزع بشكل عشوائي في ولاية باتنة، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد). بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تمكنا من استرداد 84 استمارة من أصل 120 تم توزيعها، بنسبة استرجاع بلغت 75%.

#### 2. أدوات الدراسة:

عتمد الباحث لأدوات الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

- المقالات العلمية والدراسات والبحوث الأجنبية والعربية ذات الصلة بالدراسة والمتاحة للباحث .
- استمارة الاستبيان التي صممت لجمع البيانات الميدانية حول الدراسة وتكونت من ثلاث محاور كالتالي:

#### ● محور الأسئلة الشخصية

#### ● محور القيادة الأخلاقية واعتمد الباحث على نموذج Ethical leadership at

work (ELW) المتكون من 24 عبارة . (Kalshoven, Hartog, & De

Hoogh, 2011)

#### ● محور السلوك الإبداعي واعتمد الباحث على نموذج Hu et al. (2009). المتكون من

5 عبارات المستمد من دراسة (Liu, 2017)

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت likert الخماسي والمتدرج ويعتبر هذا المقياس أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من الباحث أن يحدد درجته موافقته على عبارات الاستبيان، تتدرج من غير موافق

بشدة إلى موافق بشدة . ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي

### الجدول رقم: 01 قيمة المتوسطات الحسابية

| الوسط الحسابي | 1 إلى 1.80 | 1.81 إلى 2.60 | 2.61 إلى 3.40 | 3.41 إلى 4.20 | 4.21 إلى 5 |
|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| القيمة        | منخفض جدا  | منخفض         | متوسط         | مرتفع         | مرتفع جدا  |

المصدر: عز عبد الفتاح(2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، ص541.

### 3. أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائياً وقد تمت هذا المعالجة وفقاً لأسئلة الدراسة باستخدام برنامج SPSS V22 على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ؛

- معادلة " كرونباخ ألفا " لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة ؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

معامل الارتباط -تحليل الانحدار المتعدد. التدريجي

### 4. ثبات الاستبيان:

لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصادقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1 وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل 0.6 فأكثر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

| المحاور                 | عدد العبارات | درجة معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------|--------------|-------------------------|
| أبعاد القيادة الأخلاقية |              |                         |
| العدالة                 | 4            | 0.822                   |
| تقاسم السلطة            | 3            | 0.839                   |
| توضيح الدور             | 3            | 0.782                   |
| الاهتمام بالأفراد       | 4            | 0.850                   |
| التزاهة                 | 3            | 0.848                   |
| التوجه الأخلاقي         | 4            | 0.878                   |
| الاهتمام بالاستدامة     | 3            | 0.750                   |
| السلوك الإبداعي         | 5            | 0.838                   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان أن كل العبارات قيمتها كانت أكبر من 0.75 ، وهي أكبر من القيمة المعيارية لألفا كرونباخ والمقدرة بـ 0.6 ، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات وصلاحيته للدراسة .

#### 5. وصف عينة الدراسة :

أغلبية أفراد العينة إناث بنسبت 75.6% ، في حين بلغت نسبة الذكور 24.4%، وهذا راجع لتوظيف المؤسسات الاستشفائية للعنصر النسوي بنسبة أكبر . بالنسبة لطبيعة الملكية أغلبية افراد العينة من مؤسسات القطاع الخاص بنسبة 66,7% مقابل 33.3% من المؤسسات العمومية، ويعود سبب ارتفاع النسبة في المؤسسات الخاصة على المؤسسات العمومية هو صعوبات توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية . أغلب أفراد العينة يعملون بمؤسسات متوسطة بنسبة 51.1%، يليها العمال في المؤسسات الكبيرة بنسبة 36.7%، في حين جاءت المؤسسات الصغيرة في المرتبة الثالثة بنسبة 12.2%.

#### IV - النتائج ومناقشتها :

##### 1. الدراسة الوصفية لواقع القيادة الخلاقية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل للنتائج التالية لمجال القيادة الأخلاقية

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية

| أبعاد القيادة الأخلاقية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------------------------|---------------|-------------------|--------|--------|
| العدالة                 | 2.94          | 1.51              | 5      | متوسطة |
| تقاسم السلطة            | 2.18          | 1.27              | 7      | منخفضة |
| توضيح الدور             | 3.67          | 1.45              | 1      | مرتفعة |
| الاهتمام بالأفراد       | 2.76          | 1.29              | 6      | متوسطة |
| النزاهة                 | 3.42          | 1.33              | 2      | مرتفعة |
| التوجه الأخلاقي         | 3.34          | 1.41              | 3      | متوسطة |
| الاهتمام بالاستدامة     | 3.05          | 1.45              | 4      | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن بعد توضيح الدور هو الأكثر بروزا من بين أبعاد القيادة الأخلاقية حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.45، في حين جاء بعد تقاسم السلطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 1.29. في العموم ادراك افراد العينة للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية كانت متوسط ومنخفضة خاصة في بعد الاهتمام بالأفراد وانشغالهم خاصة مع ما يعانيه موظفوا القطاع من ضغوط مهنية .

## 2. الدراسة الوصفية لواقع السلوك الإبداعي

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة على الاستبيان تم التوصل للنتائج التالية لبحال السلوك الإبداعي

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السلوك الإبداعي

| السلوك الإبداعي                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------|
| كثيراً ما يبحث موظفونا عن طرق جديدة للعمل.                                | 3.77          | 1.28              | مرتفعة |
| يقترح موظفونا في بعض الأحيان أفكارهم الإبداعية ويحاولون إقناع الآخرين بها | 3.34          | 1.17              | متوسطة |
| يوفر موظفينا خطة مناسبة لتطوير أفكار جديدة .                              | 3.34          | 1.31              | متوسطة |
| يحاول موظفونا تأمين التمويل و التأيد والموارد اللازمة لتنفيذ الابتكارات   | 2.57          | 1.42              | منخفضة |
| بشكل عام ، يعتبر موظفونا أنفسهم أنهم مبدعون.                              | 2.94          | 1.39              | متوسطة |
| السلوك الإبداعي                                                           | 3.19          | 1.02              | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق متوسطات إجابات أفراد العينة حول اظألسلة المتعلقة بالسلوك الإبداعي في هذه المؤسسات ، حيث كانت القيمة المرتفعة لعبارة كثيراً ما يبحث موظفونا عن طرق جديدة للعمل. بمعدل 3.77 وأصغر معدل لعبارة يحاول موظفونا تأمين التمويل و التأيد والموارد اللازمة لتنفيذ الابتكارات بمعدل 2.57 .

وسجل محور السلوك الإبداعي معدل 3.19 بدرجة متوسط ، وهذا يدل على نقص مستويات ثقافة الابداع في المنظمات الجزائرية .

## 3. اختبار الفرضيات :

- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الصفرية : لا يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية في السلوك الإبداعي . بمستوى دلالة 5%

الفرضية الرئيسية البديلة : يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية في السلوك الإبداعي . بمستوى دلالة 5%

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 05: نموذج الانحدار بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | اختبار F | المعنوية Sig | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|----------|----------------|-------------|----------------|----------|--------------|----------------|---------------|
| الانحدار | 4.238          | 1           | 4.238          | 4.153    | 0.045        | 0.22           | 0.048         |
| البواقي  | 83.680         | 82          | 1.02           |          |              |                |               |
| المجموع  | 87.918         | 83          |                |          |              |                |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائياً من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 4.153 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (5%)، كون مستوى المعنوية sig=0.045 (أصغر من

0.05)، مما يدل على قدرة النموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع. يبين معامل الارتباط ( $R=0.22$ ) العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية و السلوك الإبداعي. كانت قيمة معامل التحديد 4.8 % من التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي ناتج عن التغير في القيادة الأخلاقية والباقي راجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. يوضح الجدول الموالي تأثير القيادة الأخلاقية في السلوك الإبداعي ، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (06): معامل معادلة الانحدار بين القيادة الأخلاقية و السلوك الإبداعي

| Sig   | T     | معاملات غير قياسية |                |       |                   |
|-------|-------|--------------------|----------------|-------|-------------------|
|       |       | معاملات قياسية     | الخطأ المعياري | B     |                   |
| 0.000 | 4.866 |                    | 0.467          | 2.271 | الثابت            |
| 0.045 | 2.038 | 0.22               | 0.150          | 0.305 | القيادة الأخلاقية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن  $\text{Sig} = 0.000$ .
- درجة تأثير القيادة الأخلاقية في ممارسات المواطنة، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة ب 0.22 في تعزيز مواطنة المنظمات.

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في السلوك الإبداعي الاستشفائية بولاية بانه عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الثانوية:

- ✓ الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير لأبعاد القيادة الاخلاقية في السلوك الإبداعي بمستوى دلالة 5%
  - ✓ الفرضية البديلة : يوجد تأثير لأبعاد لقيادة الاخلاقية في السلوك الإبداعي بمستوى دلالة 5%
- نستعمل الاحاد الخطي المتعدد التدريجي الذي يلغي بدوره الابعاد غير دالة احصائيا ، وبعد التأكد من عدم وجود قيم متطرفة من خلال اختبار Mahal. Distance

جدول رقم : (7): معاملات معادلة الانحدار بين أبعاد القيادة الأخلاقية الدالة و السلوك الإبداعي

| معامل<br>التحديد | معامل<br>الارتباط | Sig   | T     | معاملات<br>قياسية | معاملات غير قياسية |       |              |
|------------------|-------------------|-------|-------|-------------------|--------------------|-------|--------------|
|                  |                   |       |       | Beta              | الخطأ<br>المعياري  | B     |              |
| 0.131            | 0.362             | 0.000 | 6.2   |                   | 0.33               | 2.091 | الثابت       |
|                  |                   | 0.011 | 2.6   | 0.27              | 0.097              | 0.253 | تقاسم السلطة |
|                  |                   | 0.026 | 2.263 | 0.235             | 0.085              | 0.192 | العدالة      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق علاقة الانحدار التدريجي بين أبعاد القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية ، حيث أبعدت خمسة أبعاد ( توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي ، والاستدامة) من النموذج لكونها غير دالة إحصائياً، وأبقى على بعدين فقط وهما العدالة وتقاسم السلطة . يوضح معامل الارتباط 0.362 الدال إحصائياً العلاقة الإيجابية بين بعدي العدالة وتقاسم السلطة والسلوك الإبداعي ، ومعامل التحديد البالغ 0.131 والذي يوضح أن ما نسبته 13.1 % من التغير في السلوك الإبداعي راجع للقيادة الأخلاقية.

ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة جزئياً بكون بعدين فقط من أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير دال إحصائي بمستوى دلالة 5%

نتاج الدراسة تتوافق (Taqveem & Ajmal, 2017) بما أن أتباع القادة الأخلاقيين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم في علاقة تبادل اجتماعي عالية الجودة مع قائدهم خاصة في محور شعورهم بعدالة سلوكياتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرار ؛ إنها ترد بالمثل من خلال بذل المزيد من الجهود والانخراط في سلوك العمل الإبداعي،

وتتوافق مع (Yidong & Xinxin, 2013) لكون الأفراد أكثر احتمالاً للشعور بالأمان النفسي للتحديث عن أفكارهم الجديدة وأكثر ملاءمة للمشاركة على العكس من ذلك ، باعتبار القائد يفتح المجال للراء والمشاركة في اتخاذ القرارات

وتتوافق مع دراسة (Yidong, Xinxin, Jin Nam, & Wei, 2018) ودراسة (Dhar, 2016) لكون مستوى السلوك المبتكر في الخدمة يتناسب مع إدراك استقلالية وظيفة الموظف، لكون الاستقلالية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوافق جزئي مع (Pučetaite, 2014) لكون بعض أبعاد القيادة الأخلاقية لم يكن لها تأثير في الإبداع التنظيمي.

#### IV - النتائج ومناقشتها :

من خلال الدراسة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- مستويات القيادة الأخلاقية في المنظمات الصحية حسب وجهة نظر أفراد العينة كانت متوسطة خاصة في مجال العدالة والإهتمام بالأفراد والظاهر في عدم تخصيص أوقات لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل مثل: القلق، الضغط المهني، الإجهاد الوظيفي.
- بعد توضيح الدور هو الأكثر بروزا من بين أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الصحية في ولاية باتنة من خلال شرح القائد لرؤوسيه ما هو متوقع منهم وما هي مسؤولياتهم ومهامهم، ويظهر ذلك جليا في المؤسسات الصغيرة، حيث عدد العمال فيها أقل من 50 لذلك يسهل توضيح الدور وتحديد المهام فيها؛
- السلوك الإبداعي متوسط في المؤسسات الجزائرية وهذا يدل على غياب ثقافة الابداع والعمل علة توليد وترويج أفكار جديدة للحصول على مزايا تافسية .
- هناك تأثير معتبر للقيادة الأخلاقية في تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي للمؤسسات الصحية
- شعور العامل بالعدالة وحرية والاستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرار عوامل لها تأثير معتبر في تنمية الأفكار الجديدة .
- وسيتم تقديم الاقتراحات التالية التي يمكن أن تساهم في تعميم فكرة القيادة الأخلاقية وتوسيع نطاق مواطنة المنظمات:
- تعزيز ابعاد القيادة الأخلاقية كصفات ومهارات يختار على أساسها قادة المنظمات الصحية
- تنظيم دورات تكوين القادة وتعريفهم بالمفهوم الصحيح وما هو منتظر منهم
- تنمية ثقافة الابداع والسلوك الإبداعي للعمال من خلال التركيز على الرفع من قدراتهم وفتح المجال أكثر لأفكارهم .
- تحفيز السلوك الابداعي بين العاملين مادياً ومعنوياً ومكافئة السلوكيات الايجابية التي يبديها العاملين ودعمها

## VII - الإحالات والمراجع :

1. بدوي د م. (2000). المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع. الاسكندرية، مصر :دار الجامعة الجديدة للنشر.
2. حاكم الميالي، حميد الحدراوي، و سجاد الجنابي. (2018). دور الفيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة (49).
3. الخالدي خ. (2018). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية. المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية. 68-88 ,
4. صالح الحموري، و رولا العايطة. (2015). : المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ( من الالف الى الياء). عمان الاردن: كنوز المعرفة.
5. عبد السلام ع. (2012). إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الادوية، العدد 93، 2012، ص. 07:مجلة الادارة والاقتصاد. 93, 07 ,
6. عز عبد الفتاح(2008): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، حوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، ص541
7. ليتشمان، جون سوليفان، و الكسندر شكولينكوف. (بلا تاريخ). : مواطنة الشركات - مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الاعمال،. مركز المشروعات الدولية الخاصة ”.
8. نورا محمد. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية،. مركز المديرين المصري.
9. Alain, & Jean. (2003). *l'entreprise responsable*. france: Organisation.
10. Alpkand, S. A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees turnover intention The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(58).
11. Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomesand Moderators. *J Bus Ethics*(139), 517-536.
12. Brown, M. E., Treviño, a. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
13. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: Therole of LMX and job autonomy. *Tourism Management* 57 (2016) 139e148(57), 139-148.
14. Eisenbeiß, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*(23), 791-808.
15. Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A.-E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors, *Tourism Management* 65 (2018) p: 101. 65.
16. Fujishiro, K. (2015). *Rairness at work (it's impact on employee well being)*, The degree doctor of philosophy, Graduate school, The Ohio state university, USA, 2015, p 10. Ohio state: The Ohio state university, USA.
17. Hamid, K., Mehdi, F., & Pejman, E. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. Dubai, UAE.
18. Kalshoven, K., Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 1(22), 51-69.
19. Kibedi, H., & Kikooma, J. (2015). Organizational internal envirenement, role clarity and citizenship behavior at casualty emergency centers, . *behavioral studies in business*, Kyambogo university, Uganda.

20. Korzilius, H., Bücker, J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*(56), 13-24.
21. Larissa, a. P., Marlon, F. R., & Caroline. (2018). Are we all green? Understanding the microfoundations of corporate citizenship. *Cleaner Production*, 195, 552-561.
22. Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of, 107: Business Ethics*, 107, 255-264.
23. Liu, C.-H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management* (66), 12-23.
24. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct The mediating role of ethical climate. *ournal of Business Ethics*, (95).
25. mihelic, K. k. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5).
26. Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Journal of Social Sciences*(38).
27. Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Binsawad, M. (2018). Exploring How Environmental and Personal Factors Influence Knowledge Sharing Behavior Lead to Innovative Work Behavior. In N. P. al, *Advances in Information Systems Development, Lecture Notes in Information Systems and Organisation* 26 (pp. 97-113).
28. Pučetaitē, R. (2014). Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust. *19th International Scientific Conference; Economics and Management*, (pp. 231-235). Riga, Latvia.
29. Shankera, R., Bhanugopana, R., Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
30. Taqveem, a., & Ajmal, W. (2017). Influence of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Examination of Individual-Level Psychological Mediators. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 448-470.
31. Tayyaba, A., & Shen Lei, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
32. Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *J Bus Ethics*, 116, 441-455.
33. Yidong, T., Xinxin, L., Jin Nam, C., & Wei, G. (2018). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*.
34. Yuhung, S. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Bus Ethics*(108).