

## توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الابداعي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية

صالح عبد الرضا رشيد\* ، زينب حميد مزهر  
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

معلومات المقالة	المخلص
<p><b>تاريخ البحث</b> الاستلام : 2017/7/6 تاريخ التعديل : دون تعديل قبول النشر : 2017/10/8 متوفر على الأنترنت : 2018/6/9</p> <p><b>الكلمات المفتاحية :</b> القيادة البارعة السلوك الابداعي السلوك الاستكشافي السلوك الاستثماري القادسية</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الاقسام العلمية على السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية . وقد تم اختبار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات هما السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة ، فيما تم اختبار السلوك الابداعي من خلال نوعين من السلوك أيضا هما السلوك الابداعي الاستكشافي ببعديه الفرعيين استكشاف الفرصة وتوليد الفكرة ، والسلوك الابداعي الاستثماري ببعديه الفرعيين الترويج للفكرة وتنفيذ الفكرة . وقد تم استطلاع آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة بلغ عدد أعضائها ( 287 ) تدريسيا وتدرسية واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة ، كما تم اعتماد مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس إيجابياً على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص . وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات يأتي في مقدمتها ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لأشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة وتلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.</p>

© 2017 جامعة المثني . جميع الحقوق محفوظة

### Abstract

The aim of this study was to investigate the extent to which the behavior of the ambidextrous leadership of head departments influenced the innovative behavior of the faculty members in the faculties of Alqadisiyah University. Behaviors of ambidextrous leadership were examined through two types of behaviors: opening behaviors and closing behaviors, while innovative behavior was tested through two types of behavior, namely, explorative innovative behavior, sub-branches exploration of opportunity, idea generation , and exploitative innovative behavior through sub branch idea promotion and idea implementation. A sample of faculty members was surveyed among the university faculties. The number of its members was (287). The questionnaire was adopted as the main tool for obtaining required data and a number of statistical methods were used to test hypotheses. The study reached a number of conclusions, the most important one is that the opening behavior of heads of scientific departments is reflected positively on the innovative behavior of faculty members in general and exploratory behavior in particular .The study came out with a set of recommendations, the foremost is the need to work on developing leadership skills of the teaching staff nominated for positions of leadership in how to deal with the discrepancy in the requirements of traditional activities of teaching and learning on the one hand , and those related to( R & D) activities on the other through introduction of specialized training courses in this the field.

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : sihr\_2006@yahoo.com .

## منهجية البحث

### مشكلة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة فرضت ضغوطاً كبيرة على المنظمات على اختلاف أنواعها في سعيها لتعزيز تنافسيتها واستمرار بقائها ونموها في ظل هذه الظروف. وبيئة التعليم العالي في العراق ليست بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من الجامعات تعيش حالة من التناقض يعود بعضها الى حاجة تلك الجامعات لممارسة أنشطتها التقليدية التي تتمثل بالتدريس والبحث الأكاديمي، فضلاً عن رغبتها في استكشاف الفرص الجديدة التي تتيح لها المتاجرة بالبحث العلمي التطبيقي وبراءات الاختراع التي يحصل عليها بعض الملاكات التدريسية والفنية فيها.

والسؤال الأساس الذي يُثار هنا ينصب حول أي نوع من القيادة يستطيع التعامل مع هذين النوعين من الأنشطة المتعارضة؟، وأي نوع من السلوكيات التي يجب أن يُظهرها القائد لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات الذي يُعد المحرك الأساس لكل أنواع الإبداعات التي تسعى الجامعات الى تحقيقها؟. ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بالقيادة البارعة؟ وما السلوكيات التي تمثل أقطابها؟ وما مدى توفر هذه السلوكيات لدى القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية؟
2. ماذا يعني السلوك الإبداعي؟ وما الأبعاد التي يتكون منها؟ وما مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية؟
3. هل هناك علاقة بين القيادة البارعة والسلوك الإبداعي الذي يبداه أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
4. هل يمكن توظيف سلوكيات القيادة البارعة في ميدان تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة؟

### أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في أنها:

1. تتناول بالوصف والتحليل مفهوم جديد للقيادة هو القيادة البارعة والذي منذ تقديمه في العام 2004 من قبل

Vera & Grossan لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين في البيئة العربية والعراقية، وبهذا فإن الدراسة الحالية تمثل إضافة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص.

2. تحاول الدراسة الحالية استكشاف إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافية والاستثمارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، أخذين بنظر الاعتبار عدم وجود دراسة سابقة على حد علم الباحثين جمعت بين المتغيرين على مستوى البيئة العراقية والعربية .
3. تشكل الدراسة الحالية نقطة انطلاق مهمة لدراسات أخرى مستقبلية حول متغيراتها في قطاعات أخرى غير قطاع التعليم العالي.

### هدف الدراسة

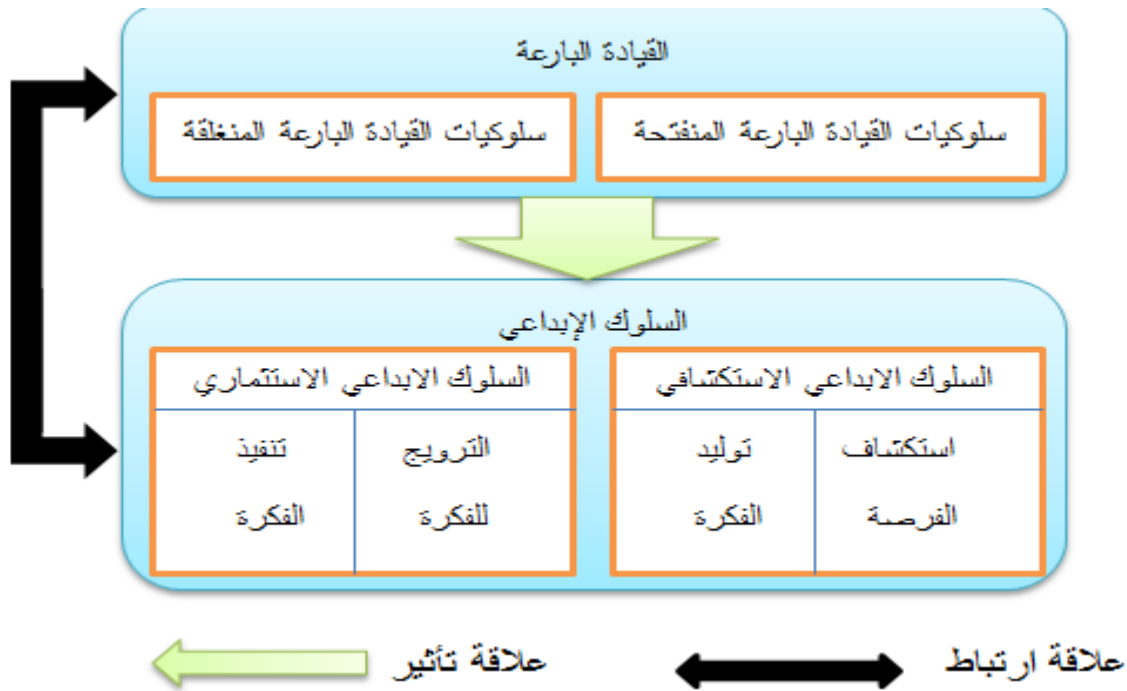
يتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في اختبار إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية ، ومنه تشتق عدة أهداف فرعية هي:

1. الكشف عن مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.
2. الكشف عن مدى انخراط أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة في سلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافية والاستثمارية.
3. اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة وسلوك العمل الإبداعي للهيئة التدريسية في كليات الجامعة.

### المخطط الفرضي للدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيراتها كما في الشكل (1) ، إذ يبين الشكل مجموعة من الفرضيات التي بنيت على أساس إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة وإمكانية اختبار مخططها الفرضي .

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



#### فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساولاتها أمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1. يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة. وتعني إحصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري وسلوكيات القيادة البارعة و عنها تنبثق فرضيتان فرعيتان.
2. تسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية و عنها تنبثق فرضيتان فرعيتان.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية البالغ عددها (18) كلية ويبلغ عددهم (1309) تدريسياً وتدرسية على مستوى الجامعة حسب آخر إحصائية في 2016. ووزعت 370 استمارة على أعضاء الهيئة التدريسية في الاقسام العلمية للكليات في الجامعة واسترجاع 340 وجد الصالح منها للتحليل الاحصائي 287 استمارة. وقد استخدمت معادلة هيربرت اركن التالية لاحتساب العينة والتي كان حجمها (297).

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) + N]}$$

N ..... حجم المجتمع

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

T ..... 1.96 وتساوي

نسبة الخطأ وتساوي 0.05 SE .....

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 P .....

Arkin, Herbert (1983)

#### أدوات الدراسة

اعتمد الباحثان الأدوات الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1. الكتب والمصادر العلمية والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتاحة في المكتبات، فضلاً عن شبكة الانترنت.
2. استمارة الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية. وتضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور خصص المحور الأول منها للحصول على البيانات الديموغرافية للمستجيبين كالعمر والنوع الاجتماعي، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة. أما

عنوان القيادة البارعة "Ambidextrous Leadership" والذي تم تطوير نموذجه الأولي من قبل Vera & Crossan, 2004. ويرى هذان الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي بحاجة الى أسلوب مُركب للقيادة. فهذه العملية يمكن أن تنمو وتتطور تحت مظلة القيادة المعاملاتية Transactional Leadership في أوقات محددة، في حين نجد أنها تنمو وتتطور أيضاً بشكل كبير في ظل القيادة التحويلية Transformational Leadership (Vera & Crossan , 204 :226). ويمثل نموذج القيادة البارعة محاولة من (Vera & Crossan) للخروج من حالة التأرجح بين هذين النوعين من السلوك. فهذه النظرة الجديدة للقيادة تأتي استجابة للضغوط التي تواجهها المنظمات التي تمارس كلاً من أنشطة الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد بهدف التعامل مع الظروف المختلفة الناجمة عن التعقيد والتسارع اللذين تتميز فيهما بيئة الاعمال المعاصرة.

وتنظر (Mom et al., 2007 : 912) الى القيادة البارعة على أنها قدرة الفرد القائد على الانخراط بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، وهي من وجهة نظر (Mohabir, 2008:8) القدرة على تحقيق الموازنة المتزامنة بين تناقضات التعلم لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة. وهي القدرة على تحقيق التزامن في عمليات التعلم التنظيمي المتناقضة والمتمثلة باستكشاف قدرات جديدة وتوسيع القدرات الحالية بمهارة متساوية (Andriopoulos & Lewis, 2009 :696).

وتعتقد (Rosing et al., 2010 : 201) أن القادة في سياق الإبداع بحاجة الى أن يكونوا قادرين على تقديم الدعم للعاملين في سعيهم للتصرف ببراعة من خلال القيادة البارعة، ولهذا السبب فإنهم ينظرون الى القيادة البارعة على أنها تمثل قدرة القائد على تعزيز أنشطة الاستكشاف باعتماد السلوك المنفتح Opening Behavior وتعزيز أنشطة الاستثمار باعتماد السلوك المنغلق Closing Behavior والانتقال المرن بين النوعين من السلوكيات على وفق متطلبات الموقف.

ويرى كل من (رشيد والعطوي ، 2012 : 17) أن القيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متساوية وبشكل متزامن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل. إن الفكرة الأساسية للقيادة البارعة من وجهة نظر (Zacher & Rosing, 2015 : 55; Coleman , 2016 : 37) هي أن تعقيد أنشطة الإبداع يجب أن يقابله مدخل قيادي يتسم بالتعقيد أيضاً، ولهذا السبب فإن نظرية قيادة الإبداع تتطلب التفاعل بين نوعين من سلوكيات القيادة المكملة لبعضها بعض وهما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات

المحور الثاني فقد خصص لقياس المتغير المستقل وهو القيادة البارعة بقطبيها سلوكيات القيادة المنفتحة بواقع (16) فقرة، وسلوكيات القيادة المنغلقة بواقع (11) فقرة بالاستناد الى (Voiget, 2014). وتضمن المحور الثالث فقرات المتغير المعتمد وهو السلوك الابداعي ببعديه الرئيسيين وأبعاده الفرعية الأربعة بالاستناد الى (Messmann, 2012).

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (373) استمارة تم توزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة، وتم استرجاع (340) استمارة بلغ عدد الصالح منها لأغراض التحليل (287) استمارة .

### الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض اختبار فرضياتها. وتنقسم تلك الأدوات على ثلاث مجموعات هي :

1. أدوات قياس الدراسة وتتضمن :

معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي .

2. الوصف الإحصائي ويشتمل على الأدوات الآتية :

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية.

3. اختبار الفرضيات: اعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات الإحصائية هي:

معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSSV.21 وبرنامج AMOS21.

### الاطار النظري

#### مراجعة نظرية وبناء الفرضيات

#### القيادة البارعة

#### 1- مفهوم القيادة البارعة

إن أهم ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة هو التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره على منظمات الأعمال سلباً أو إيجاباً في ضوء قدرة تلك المنظمات على إدارة التناقضات بالطريقة التي تضمن لها البقاء والنمو. وتشير الدراسات ذات الصلة بنظرية التناقض الى عدم وجود أسلوب قيادي منفرد يمكن اعتماده لمواجهة متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة. ومن هنا برزت الحاجة الى قيادات تمتلك قدراً كافياً من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد. وقد تمحضت هذه الأفكار عن انبثاق أسلوب جديد في القيادة فُدم تحت

## ب. سلوكيات القيادة المنغلقة

تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة Closing leadership Behaviors مجموعة السلوكيات التي تتضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة تحقيق الأهداف (Rosing et al., 2011:66). ويتوقع من القائد إظهار هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف من الأفراد العاملين ضمان التنفيذ للمهام (37-38 : 2016 ، Coleman) ، وهي السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص التباين أو الاختلاف في سلوكيات العاملين كالالتزام بروتينيات العمل، التأكد من إتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً (Zacher & Wildon , 2014 : 813 ; Rosing et al., 2011 ; Havermans et al., 2014 : 4; Zacher & Rosing , 2015 : 56).

وتؤكد (Schindler , 2015 : 73) على أن كلاً من السلوكيات المنغلقة والمنفتحة في القيادة مرتبطة ببعضها ببعض بطريقة ما لذا يصعب الفصل بينهما بشكل واضح، فعلى سبيل المثال يرتبط تحقيق هدف ما بتوجه القائد نحو الهدف وإدراك الاتجاه، وفي الوقت ذاته هناك حاجة الى التحديد الواضح للهدف وهيكل المهمة لضمان تحقيقه. ويترتب على ذلك أن كلا النوعين من السلوك مرتبطان ببعضهما لأجل تشكيل نمط قيادة شخصي منفرد (16 : 2012 ، Seetge).

## السلوك الإبداعي

### 1- مفهوم السلوك الإبداعي

تواجه المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص ضغوطاً متزايدة للانخراط ضمن السلوكيات الإبداعية التي تقود في النهاية الى تقديم منتجات وخدمات جديدة تمنحها ميزة تنافسية مستدامة. ولغرض إنجاز هذه المهمة بنجاح تلجأ المنظمات الى الاعتماد المتزايد على العاملين فيها لبلوغ مستويات الإبداع المطلوبة (Ramamoorthy et al., 2005). فعلى سبيل المثال، أشار (Getz & Robinson, 2003) الى أن 80% من الأفكار الإبداعية في المنظمات تنطلق من العاملين فيها وهو ما يشكل دافعاً كبيراً للمنظمات للبحث عن العوامل التي تحفز أولئك العاملين على الانخراط في الأنشطة الإبداعية التي تفضي في النهاية الى منتجات وخدمات إبداعية قادرة على المنافسة في بيئة تنافسية شديدة التغيير. وقد توالت جهود الباحثين خلال العقود الماضية للبحث في السلوك الإبداعي ودراسة كل ما يتصل به، حيث أكد (Katz & Kahn , 1978) على أن سلوك العمل الإبداعي ليس جزءاً من الوصف الوظيفي لعمل الفرد العامل، عدا العاملين في أقسام البحث والتطوير في المنظمات والتي يمثل

القيادة المنغلقة، وإن هذا التفاعل يكون أكثر فاعلية في تعزيز الإبداع سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى الفرق بالمقارنة مع نمط القيادة المنفرد كما هو الحال مع القيادة التحويلية أو المعاملاتية.

وتشير (Seetge, 2012:74) الى أن هناك حاجة لسلوكيات مختلفة للقيادة بهدف تعزيز الإبداع بنوعيه الاستكشافي والاستثماري بطريقة فاعلة. ولكي يستطيع القادة ممارسة سلوكيات مختلفة حسب متطلبات الموقف فإنهم بحاجة الى نوعين من المقدرات، أولهما المرونة السلوكية Behavioral Flexibility، أما المقدرتان الثانية فهي التعقيد المعرفي Cognitive Complexity. فالقادة الذين يمتلكون مستوى عالياً من التعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي يستطيعون إدراك الاختلافات أو التغييرات التي تحصل في بيئة المنظمة بطريقة أفضل وبالتالي يكونون قادرين على إدارة التناقضات بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستكشاف (Smith & Tushman, 2005). وكخلاصة لما تقدم يمكن تعريف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنغلقة والمنفتحة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

### 2- سلوكيات القيادة البارعة

يتضح من العرض السابق لمفهوم القيادة البارعة انها تمثل قدرة القائد على تعزيز السلوكيات الخاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار لدى العاملين. وبصياغة أكثر تحديداً فإن مدخل القيادة البارعة يتضمن نوعين من السلوك، أولهما السلوك المنفتح للقائد Opening Behavior لتعزيز أنشطة الاستكشاف، والثاني السلوك المنغلق Closing Behavior لتعزيز أنشطة الاستثمار.

### أ. سلوكيات القيادة المنفتحة

يُعرف السلوك المنفتح Opening Leadership Behavior للقائد بأنه مجموعة السلوكيات التي تتضمن التشجيع لعمل وتجريب أشياء مختلفة، إعطاء مساحة للتفكير والأداء المستقل وتقديم الدعم لتحدي الطرائق والإجراءات المتبعة (Coleman, 2016 : 37). ومن بين سلوكيات القيادة المنفتحة كما تذكر (Rosing et al., 2011 : 66) هو تحفيز التفكير باتجاه جديد لزيادة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء، تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر.

منظمتهم. وسيتم تناول هذين النوعين من السلوك في الفقرة الآتية.

#### أ. السلوك الإبداعي الاستكشافي

تنوزع سلوكيات الافراد الاستكشافية على المرحلتين المتقدمتين من عملية الإبداع الكلية وهما استكشاف الفرصة وتوليد الفكرة.

#### ◀ استكشاف الفرصة

يعتقد (de Jong, 2007:25) أن الإبداع يبدأ عادة عند اكتشاف فجوة أداء- أو عدم تطابق بين الاداء الحقيقي والاداء المتوقع أو المحتمل، حيث يكون البدء - (de Jong, 2007:18) (19) مرحلة منفصلة تتضمن أنشطة كالاعتراف بالمشكلة والتفكير بطريقة ما بكيفية تحسين الاشياء وهي تطرح اقتراحات كثيرة للإبداعات من قبيل منتجات أو خدمات او عمليات جديدة. إن استكشاف الفرصة Idea Exploration من قبل الأفراد يكون من خلال بحثهم عن الفرص لتحسين العمليات الحالية والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وعلاقات العمل، ومدى تمييزهم للفرص لأجل عمل تحسينات إيجابية في عملهم أو وحداتهم أو حتى مع زبائن المنظمة، وكذلك توجيه الانتباه والاهتمام صوب المسائل غير الروتينية في العمل أو الوحدة أو المنظمة أو السوق (29 : Oukes , 2010).

#### ◀ توليد الفكرة

تمثل سلوكيات الأفراد المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة Idea Generation جزءاً أساسياً من عملية الإبداع ، وتتضمن قيام الافراد بالبحث عن طرائق وتقنيات أو أدوات عمل جديدة، وتوليد حلول أصيلة للمشكلات وإيجاد طرائق ومداخل جديدة لتنفيذ المهام (Oukes, 2010:29). وتبدأ هذه المرحلة عندما تتبلور فكرة حول شيء ما جديد كأن يكون منتجاً أو عملية إنتاجية أو خدمة أو نظاماً أو وسيلة أو سياسة لدى فردٍ أو مجموعة من الأفراد في المنظمة (Agbim et al., 2013:2). وتتضمن هذه المرحلة، كما تذكر كل من Kanter, 1988, Amabile, 1982 ، التفاعلات الداخلية الشخصية لدى الفرد لإعادة تنظيم المعرفة الموجودة حالياً بطريقة غير تقليدية أو غير معتادة (Cabezas, 2013:139).

#### ب. السلوك الإبداعي الاستثماري

تتجسد سلوكيات الافراد الاستثمارية في بعدي الترويج للفكرة وتنفيذ الفكرة.

الإبداع جزءاً من أساسيات العمل فيها (Yu et al., 2009 :252) ، إنما هو سلوك استثنائي تطوعي للفرد العامل .

ويرى (Heunks, 1998) أن السلوك الإبداعي هو ناتج عملية الابتكار وهو عملية تحويل الابتكار الى الارباح (116 : Hsu & Wang, 2015). ويشير السلوك الإبداعي من وجهة نظر كل من (De Jong , 2007 : 19-20 ; De Jong & Den Hartog, 2008:5 ; De Spiegelaere, 2014:18) الى السلوك الذي يتضمن اكتشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة (السلوك المرتبط بالابتكار)، كما يتضمن السلوك الموجه نحو تنفيذ التغيير وتطبيق المعرفة الجديدة أو تحسين العمليات لتعزيز الأداء الشخصي و/أو أداء المنظمة (السلوك المرتبط بالتنفيذ).

ويعتقد (Messmann, 2012 :5-6) أن نماذج السلوك الإبداعي التي طرحها الباحثون أمثال (De Jong & Den Hartog, 2010; Dorenbosch, Van Engen, & Verhagen, 2005; Kleysen & Street, 2001; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Kanter, 1988) تتضمن وجود أربعة مهام إبداعية ضرورية هي اكتشاف الفرصة Opportunity Exploration أو تمييز المشكلة , Problem Recognition، توليد الفكرة Idea Generation ، الترويج للفكرة Idea Promotion ، وتحقيق أو تنفيذ الفكرة Idea Realization، وإن هذه المهام يستند أحدها الى الآخر وقد لا تسير وفق تتابع خطي لكنها مترابطة بطريقة معقدة، فعلى الرغم من إمكانية تمييزها والتفرقة بينها إلا أنها متداخلة ومترابطة فيما بينها.

إن ما يلاحظ في غالبية التعريفات التي سبق ذكرها انها تنظر لسلوك العمل الإبداعي على أنه الأفعال و/أو السلوكيات التي يؤديها الأفراد ضمن المنظمة والمرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها الى منتجات وعمليات وإجراءات وطرائق عمل جديدة تماماً أو بالاستفادة مما هو موجود منها مسبقاً بطريقة تعد جديدة ضمن دور الوظيفة أو وحدة العمل أو المجموعة أو المنظمة ككل لتحقيق المنفعة لتلك الاطراف، وهذا يعني أن الافراد هم الركيزة الاساس لتحقيق الإبداع في المنظمة، فالإبداعات تُنتج من قبل الافراد وينفذها الافراد ليستفيد منها الافراد والمنظمة على حد سواء.

#### 2- أبعاد السلوك الإبداعي

يتضمن السلوك الإبداعي نوعين من السلوكيات هما سلوكيات العمل الاستكشافية Explorative Work Behaviors وسلوكيات العمل الاستثمارية Exploitative Work Behaviors ويضم كل منهما حزمة من الأفعال والأنشطة التي يؤديها الأفراد العاملون في إطار سعيهم لتحقيق الإبداع في

## ◀ الترويج للفكرة

الإبداعي للعاملين يكون عالياً عندما يكون كلا النوعين من سلوكيات القيادة البارعة عالياً. وهذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن القادة بحاجة الى الانخراط بسلوكيات قد تكون متعارضة ولكنها مكملة بعضها البعض الآخر لتعزيز إبداع العاملين (Rosing et al. , 2011; Hunter et al. , 2011).

أما دراسة (Voigt, 2014) "Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model"، فقد تناولت القيادة البارعة في عمليات إدارة الإبداع وذلك من خلال استكشاف ديناميكية (حركية) سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة في مستويات مختلفة ضمن نموذج البوابة – المرحلة الخاص بالإبداع. واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية والمقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات من 15 مديراً في 15 شركة تعمل في مجالات (صناعة السيارات وأجزاءها، الخدمات الذكية، أنظمة النقل، ومنتجات التنظيف والأدوات المنزلية، أنظمة الاتصالات، أنظمة التعبئة والتغليف، النسيج، الاتصالات، مواد البناء وخدمات القياس، تصنيع الزجاج، الهندسة الطبية، الخدمات اللوجستية الداخلية)، وقد أظهرت الدراسة أن السلوكيات المفتوحة لقيادة المشروعات هي الأكثر وضوحاً بالمقارنة مع السلوكيات المغلقة. وهذه النتيجة تعكس الافتراض القائل أن الابتكار وتوليد الأفكار يتطلب التركيز على أنشطة الاستكشاف التي تتطلب بدورها الحاجة الى ممارسة القيادة المفتوحة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن قادة المشروعات يعملون بين فترة وأخرى على مساعدة أعضاء الفريق على الابتعاد عن الروتين اليومي لجعلهم ينخرطون في الأنشطة الابتكارية لحل المشكلات. كما بينت أيضاً أن التحول بين سلوكيات القيادة المفتوحة والمغلقة يتحقق بطريقة غير مدروسة أو مخطط لها. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (Rosing et al., 2011) والتي تؤكد أن سلوكيات القيادة البارعة المفتوحة والمغلقة هي سلوكيات متكاملة وتتفق أيضاً مع الافتراض العام للدراسات في سياق البراعة التنظيمية التي تركز على عدم الفصل بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف.

أما دراسة (Schindler, 2015) الموسومة "Ambidextrous leadership - The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies"، فقد تناولت موضوع القيادة البارعة وتأثيراتها على مخرجات إبداع فريق استشاري الإدارة من خلال دور المرونة في التحول بين السلوكيات المفتوحة والمغلقة للقيادة. وقد تم اختيار المشاركين في البحث تبعاً لمعايير دقيقة، فيما كان المعيار الأكثر علاقة هو كون

تتضمن مرحلة ترويج الفكرة Idea Promotion تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الافكار الابداعية المطروحة ومحاولة إقناعهم بدعم تلك الافكار (Oukes, 2010:29). وهي مرحلة السعي لتبني الفكرة وفيها يتم اتخاذ القرار بقبول الفكرة (أو رفضها) تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهود وموارد مادية لتطوير الفكرة وتنفيذها (Agbim et al., 2013 : 2).

إن مرحلة ترويج الفكرة هي مرحلة تأييد ومناصرة الفكرة حيث يتم جمع الموارد والدعم للفكرة، وملاحقتها ومحاولة كسب تأييد الآخرين ومشاركتهم في تحقيقها كونها تصب في صالح المنظمة ومنفعتها (58 : 2005, Amo) وهذا يستدعي انخراط صاحب الفكرة بالأنشطة الاجتماعية لإيجاد الأصدقاء، والمؤيدين، والداعمين للفكرة، أو لبناء تحالف من المساندين الذين يوفر قوة والسلطة الضرورية لتحقيقها (2004, Janssen). (202: )

## ◀ تنفيذ الفكرة

تتضمن مرحلة تنفيذ الفكرة Idea Implementation مجموعة من الأنشطة من قبيل إنتاج قالب أو الشكل أو النموذج للمنتج الجديد، أو التكنولوجيا، أو عملية وطريقة عمل الأشياء (202 : 2004, Janssen)، كما تتضمن اختبار وتعديل النموذج عندما تكون هنالك حاجة لذلك وتحويل الطرائق الجديدة لعمل الأشياء لتكون جزءاً من روتينيات العمل (2015, Nijenhuis). وهذا يعني أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يكون فيها التحقيق الفعلي للفكرة الإبداعية، كما تقول (1988, Kanter) بشكل نهائي ضمن دور العمل، أو المجموعة، أو المنظمة ككل (202 : 2004, Janssen). حيث تستطيع المنظمة الحصول على المنافع الحقيقية.

## العلاقة بين القيادة البارعة والسلوك الإبداعي

لما كانت القيادة البارعة تتضمن تركيبة من السلوكيات التي تحفز استكشاف الأفراد للفرص والأفكار الجديدة من خلال السلوكيات المفتوحة، واستثمار تلك الفرص والأفكار من خلال السلوكيات المغلقة، فقد افترض بعض الباحثين ومنهم (Zacher & Wilden, 2014) أن هناك تفاعلاً بين سلوكيات القيادة اليومية المفتوحة والمغلقة ضمن أسلوب القيادة البارعة يمكن أن يبنى بالأداء الإبداعي للعاملين، وقد استندت دراستهما الموسومة "A daily diary study on ambidextrous leadership & self-reported employee innovation" الى بيانات يومية تم الحصول عليها من 113 موظفاً عبر خمسة أيام عمل دعمت تلك الفرضية، حيث لاحظ الباحثون أن الأداء

لأهمية ابتكار عمليات ومنتجات جديدة ، في حين تركز سلوكيات القيادة المنغلقة على وضع الأهداف ومتابعتها وبالتالي فإنها تعزز من أنشطة الاستثمار مما يؤدي في النهاية الى تعزيز المهام المرتبطة بالترويج للفكرة وتنفيذها. ومن النتائج الإضافية التي أشارت إليها الدراسة أنه على الرغم من أهمية التمكين النفسي للعاملين في تعزيز السلوك الإبداعي، إلا أنه لا يشكل أهمية كبيرة عندما تقترن سلوكيات القيادة البارعة بتوفر الدافعية الداخلية لإنجاز المهام.

## الاطار العملي

### صدق أداة قياس الدراسة

#### 1. الصدق الظاهري

قام الباحثان بإجراء عرض تفصيلي لأداة قياس الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (10) مُحكمين للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس . وقد أعدت استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المُحكّم من عبارات في أي محور من المحاور التي تتضمنها هذه الأداة. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون أجريت التعديلات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

#### 2. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس

تسعى الفقرة الحالية الى التأكد من التركيبة البنائية المستكشفة في الأدبيات السابقة باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). الذي يُعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). واعتمد الباحثان في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL V.8.5). ويتجسد الهدف الاساس من إجراء التأكيد على التركيبة البنائية للمقاييس في التحقق من انسجام بيانات العينة مع نموذج القياس المستخدم لها. ويتحقق ذلك من خلال ملاحظة مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة ، وكما في الجدول (1).

المشارك قائداً لمشروع استشارات إدارية، وتم اختيارهم على أساس قدرتهم على الاسهام في البحث من خلال الاجابة على الأسئلة ذات الصلة بالقيادة الكفوة عبر مشروعات ذات توجه نحو الإبداع، وكذلك التغيرات في سلوك قيادتهم، ودور السلوك القيادي في مخرجات الفريق الإبداعية. وتبعاً لذلك فقد تم اختيار عينة قسدية متجانسة جميع أعضائها يعملون لصالح شركات استشارية خارجية يتراوح عدد موظفيها بين 1100-20000 موظف. وقد وفرت النتائج دعماً لفرضية الدراسة بأن كلاً من سلوكيات القيادة المنغلقة والمنفتحة مطلوبة للإسهام في مخرجات إبداع الفريق. إضافة الى أنه رغم أن مراحل المشروع الاستشاري متداخلة وبالكاد يمكن تمييزها لذا فإن سياق الاستشارات الإدارية يشير الى الحاجة الى درجة عالية من الاتساق في سلوك قائد المشروع، وفي نفس الوقت فإن الأفراد، ولعوامل مرتبطة بالمشروع، يتطلب من القائد أن يبني بالتدرج سلوكاً يتناسب مع الموقف. وفي الخاتمة أشارت النتائج الى مطلب أن سلوكيات القيادة بقدر ما تكون متسقة ممكنة بقدر ما يكون ضرورياً تكيفها للموقف. كما اقترحت الدراسة أنه بدلاً عن التبدل بين السلوكيات (المنغلقة والمنفتحة) فإن إبداع الفريق يمكن تعزيزه من خلال الموازنة بشكل مستمر بين تلك السلوكيات بنوعها حيث يملئ هذا التوازن وجوب أن تكون حاضرة كلا السلوكيات في ذات الوقت ولكن بدرجة مختلفة تبعاً للموقف.

واختبرت دراسة (Ruhnke & Mulder , 2016) الموسومة "Ambidextrous leadership and innovative work behaviour" العلاقة بين السلوكيات المنغلقة والمنفتحة للقيادة البارعة مع الأبعاد الأربعة لسلوك العمل الإبداعي وهي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة، الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة) من خلال إجراء دراسة مسحية مقطعية مستعرضة على عينة مكونة من 139 موظفاً وموظفة يعملون في إحدى الشركات الصناعية الألمانية، وقد وجدت الباحثان أن كل أوجه سلوك العمل الإبداعي تتضمن أنشطة استكشاف واستثمار يمكن تعزيزها من خلال سلوكيات القيادة المنغلقة والمنفتحة حيث يكمل هذان النوعان من السلوك بعضهما الآخر بما يؤدي في النهاية الى تعزيز مهام الابتكار والإبداع. فسلوكيات القيادة المنفتحة تشجع على تنفيذ الأنشطة بطريقة مختلفة، وبالتالي تعزز من استكشاف الفرصة وتوليد الفكرة وهذا يتطلب إدراك العاملين



جدول (1) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:	بين 0.08-0.05

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

المصدر : (Chan et al., 2007)

3 . ثبات مقاييس الدراسة

يعبر الثبات عن حالة اتساق مقاييس الدراسة واستقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها من تلك المقاييس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). وقد قام الباحثان باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لغرض التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وتم حساب معامل الثبات للأداة كما موضح في الجدول (2).

وقد حصلت كل الفقرات الخاصة بمقاييس المتغيرين على تشبعات معيارية مقبولة (أعلى من 0.30) (Costello & Osborne, 2005) فضلاً عن أن إحصائيات جودة المطابقة كانت مقبولة أيضاً .

جدول (2) الثبات البنائي لأداة القياس باستخدام كرونباخ الفا

المتغير	معامل كرونباخ الفا للمتغيرات	البعد	معامل كرونباخ الفا للابعاد
القيادة البارعة	0.931	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.926
		سلوكيات القيادة المنغلقة	0.885
السلوك الابداعي	0.896	سلوك العمل الابداعي الاستكشافي	0.851
		سلوك العمل الابداعي الاستثماري	0.853

المعتمد وهو السلوك الإبداعي ببعديه الرئيسيين الأول السلوك الاستكشافي ببعديه الفرعيين (استكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة)، والثاني السلوك الاستثماري ببعديه الفرعيين (الترويج للفكرة، وتنفيذ أو تحقيق الفكرة). وتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية وأقصى وأدنى إجابة لكل فقرة.

وقد اعتمدت استبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (لا أتفق تماماً - أتفق تماماً). وللمتوسط الحسابي خمس فئات تحدد حدودها من خلال قسمة المدى البالغة قيمته (4) على عدد الفئات (5) أي (0.80=5/4)، ثم أما أن يطرح من هذا العدد

يتبين من الجدول (2) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.851 - 0.931) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (DeVellis, 2003)، والتي تدل على إن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتضمن الوصف الاحصائي جانبيين ، يتعرض الأول منها للمتغير المستقل وهو القيادة البارعة بقطبيه (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة)، ويتعلق الثاني بالمتغير

الاخير الحد الأعلى للمقياس (5) أو أن يجمع مع الحد الأدنى وكمي في الجدول (3).  
للمقياس (1) لتتوزع فئات المتوسطات الحسابية حسب مستوياتها

جدول (3) فئات قوة المتوسطات الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.00 – 1.80
منخفض	1.81 – 2.60
معتدل	2.61 – 3.40
مرتفع	3.41 – 4.20
مرتفع جداً	4.21 – 5.00

#### 1- المتغير المستقل القيادة البارعة

يظهر في متغير القيادة البارعة قطبان هما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة، وفيما يأتي الوصف الإحصائي لهما.

#### أ - سلوكيات القيادة المنفتحة

يبين تناسق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وكان مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع" من فئات المتوسطات الحسابية. كما ونجد أن الفقرة (15) "يشجع التدريسيين في القسم على تحمل المخاطرة" ذات أهمية نسبية منخفضة إذ حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.98) مع انحراف معياري بمقدار (1.01). وبشكل عام فقد حصل قطب سلوكيات القيادة المنفتحة من القيادة البارعة على متوسط عام بلغ (3.28) وضمن فئة "معتدل" من فئات المتوسطات الحسابية، وانحراف معياري عام بمقدار (0.93). كما وحصل على مستوى إجابة "معتدل" وإن أهميته النسبية كانت في الترتيب (2) مقارنة بالقطب الآخر سلوكيات القيادة المنغلقة كما في الجدول (6)، كما تراوحت إجابات فقراته بين (5) وهي أقصى إجابة و(1) والتي تمثل أدنى إجابة.

يعرض الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات قطب سلوكيات القيادة المنفتحة من القيادة البارعة. ويلاحظ أن الفقرة رقم (4) وهي " يفتح على الآخرين عند مناقشة الامور المتعلقة بالقسم" قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.73) مع انحراف معياري بلغ (0.95) وهذا

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لقطب القيادة البارعة سلوكيات القيادة المنفتحة ( N=287 )

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يسمح باعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل.	3.21	0.83	5.00	1.00	معتدل	9
2	يتعامل بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل.	3.12	1.02	5.00	1.00	معتدل	12
3	يتوخى المرونة عند التخطيط.	3.24	0.95	5.00	1.00	معتدل	8
4	يفتح على الآخرين عند مناقشة الامور المتعلقة بالقسم.	3.73	0.95	5.00	1.00	مرتفع	1
5	يعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.	3.55	0.95	5.00	1.00	مرتفع	2
6	يُمكننا من العمل بطريقة ابتكارية.	3.34	0.95	5.00	1.00	معتدل	5
7	يشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين التدريسيين.	3.10	0.94	5.00	1.00	معتدل	14

10	معتدل	1.00	5.00	0.85	3.20	يشجع إنجاز المهام بالاعتماد على الذات.	8
4	مرتفع	1.00	5.00	0.93	3.45	يشجع التعلم من الاخطاء.	9
7	معتدل	1.00	5.00	0.90	3.32	يسمح بتجريب أفكار جديدة.	10
15	معتدل	1.00	5.00	0.95	3.08	يزود اللجان العلمية بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة.	11
3	مرتفع	1.00	5.00	1.02	3.50	يمنح العاملين معه الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.	12
6	معتدل	1.00	5.00	0.88	3.33	يفسح المجال للأفكار الخاصة.	13
14	معتدل	1.00	5.00	0.88	3.16	يبدأ بعملية حل المشكلات من خلال إثارة التساؤلات حولها.	14
16	معتدل	1.00	5.00	1.01	2.98	يشجع التدريسيين في القسم على تحمل المخاطرة.	15
13	معتدل	1.00	5.00	0.93	3.11	يرسم الرؤى لزيادة القدرة على حل المشكلات.	16
					3.28	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
					0.93	المعدل العام للانحرافات المعيارية	

#### ب - سلوكيات القيادة المنغلقة

متوسط حسابي بقيمة (3.47) الذي يبين انخفاض أهميتها النسبية لدى عينة الدراسة، مع انحراف معياري بلغ (1.04) ويظهر ذلك اتساق إجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، كما ووقع مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع". وبلغ المعدل العام لمتوسطات الفقرات (3.82) وضمن فئة "مرتفع" من فئات المتوسطات، مع انحراف معياري عام بلغت قيمته (0.86). وكانت الأهمية النسبية لهذا القطب بالترتيب (1) بين قطبي سلوكيات القيادة البارعة كما في الجدول (6)، وتراوحت الإجابات بين (5) و(1) وهي أدنى إجابة وكما في الجدول (5).

يمثل سلوكيات القيادة المنغلقة القطب الآخر من قطبي القيادة البارعة ويُلاحظ أن الفقرة (2) " يتابع مدى التزام التدريسيين في القسم بالقواعد والاجراءات" قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية بقيمة بلغت (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.83) وهذا يبين أهمية نسبية عالية للفقرة فضلاً عن وتناسق إجابات عينة الدراسة تجاهها، ووقع مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع" بين فئات المتوسطات. وحصلت الفقرة (5) " يمارس الضغوط على التدريسيين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة" على أدنى

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لقطب القيادة البارعة سلوكيات القيادة المنغلقة (N=287).

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	يعمل على توزيع المهام على التدريسيين في القسم.	4.05	0.81	5.00	1.00	مرتفع	2
2	يتابع مدى التزام التدريسيين في القسم بالقواعد والاجراءات.	4.06	0.83	5.00	1.00	مرتفع	1
3	يحدد وقت إنجاز المهام.	3.90	0.86	5.00	1.00	مرتفع	4
4	يضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.	3.75	0.88	5.00	1.00	مرتفع	8
5	يمارس الضغوط على التدريسيين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة.	3.47	1.04	5.00	1.00	مرتفع	11
6	يعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة بالقسم.	3.83	0.83	5.00	1.00	مرتفع	7

7	يحابسب على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل.	3.60	0.97	5.00	1.00	مرتفع	10
8	يحرص على تحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها.	3.75	0.77	5.00	1.00	مرتفع	9
9	يتمسك بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعية مسبقاً.	3.85	0.80	5.00	1.00	مرتفع	5
10	يتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء.	3.83	0.89	5.00	1.00	مرتفع	6
11	يولي الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة.	3.92	0.81	5.00	2.00	مرتفع	3
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	3.82					
	المعدل العام للانحرافات المعيارية	0.86					

كما ويوضح الجدول (6) الأهمية النسبية لأقطاب القيادة البارعة والمعدل العام للمتغير.

جدول (6) الأهمية النسبية لأقطاب القيادة البارعة

ت	أقطاب القيادة البارعة	M	الأهمية النسبية
1	السلوكيات المنفتحة	3.28	2
2	السلوكيات المنغلقة	3.82	1
	المعدل العام لمتغير القيادة البارعة	3.55	

## 2- المتغير المعتمد – السلوك الإبداعي

أفراد العينة تجاه الفقرة، كما أن مستوى الإجابة وقع ضمن فئة "معتدل" من جدول فئات المتوسطات الحسابية. في حين حصلت الفقرة (1) "أطلع على هيكل وعمليات الكلية وأنشطتها باستمرار" على متوسط حسابي هو الأقل بينها بقيمة (2.84) وبانحراف معياري بلغ (0.79) ويشير الى تناسق إجابات عينة الدراسة حول الفقرة، والتي كان مستواها ضمن فئة "معتدل". كما وبلغ المعدل العام (3.97) ضمن فئة "معتدل" من فئات المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري العام (0.77)، ليكون ترتيب الأهمية النسبية لهذا البعد الفرعي (4) بين الأبعاد الفرعية الأربعة لسلوك العمل الإبداعي كما يبين الجدول (11)، أما الإجابات فكانت بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

ويشمل بُعدين رئيسيين هما (السلوك الإبداعي الاستكشافي ، السلوك الإبداعي الاستثماري) ويتفرع كل واحد منهما الى بُعدين فرعيين، وسنستعرض الوصف الإحصائي الخاص بكل بُعد وكالاتي:

أ - السلوك الإبداعي الاستكشافي - ويتكون من بُعدين فرعيين هما:

1. استكشاف الفرصة: يبين الجدول (7) أن الفقرة (4) " أبقى مطلعاً على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني" قد أحرزت أعلى متوسط حسابي بقيمة وصلت الى (3.10) مع انحراف معياري بلغ (0.74)، وهذا يدل على اتساق اجابات

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لُبعد استكشاف الفرصة (N=287).

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أطلع على هيكل وعمليات الكلية وأنشطتها باستمرار.	2.84	0.79	5.00	1.00	معتدل	5
2	أبتدأ الأفكار مع الطلبة وزملاء العمل حول التطورات التي تحصل في الكلية.	3.05	0.73	5.00	1.00	معتدل	2

3	أحرص على متابعة التطورات داخل الكلية بشكل مستمر.	2.98	0.73	5.00	1.00	معتدل	3
4	أبقى مطلعاً على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني.	3.10	0.74	5.00	1.00	معتدل	1
5	أتابع التطورات التي تحصل في المؤسسات التعليمية الأخرى.	2.89	0.85	5.00	1.00	معتدل	4
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	2.97					
	المعدل العام للانحرافات المعيارية	0.77					

انسجام الإجابات حول الفقرة، وبلغ مستوى الإجابة "معتدل". وكان المعدل العام لمتوسطات الفقرات (3.07) وهو ضمن فئة "معتدل"، والانحراف المعياري العام (0.74)، كما بلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (3) بين باقي أبعاد المتغير كما في الجدول (11)، وتراوحت الإجابات بين (5) أقصى إجابة و(1) كأدنى إجابة.

أ- توليد الفكرة: يوضح الجدول (8) أن الفقرة (6) "أقترح التحسينات الضرورية على الأفكار المطروحة" قد حصلت على متوسط حسابي (3.18) وهو الأعلى وعلى انحراف معياري بلغ (0.70) مما يدل على تناسق إجابات عينة البحث. ومستوى إجابة "معتدل". وحصلت الفقرة (5) "غالباً ما أ طرح التساؤلات الجوهرية ذات الصلة بالمشكلة المطروحة" على أدنى متوسط بقيمة تبلغ (3.00) وعلى انحراف معياري (0.72) مما يُظهر

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبعده توليد الفكرة . (287=N)

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أبدي رأيي الشخصي حول المشكلة المطروحة.	3.10	0.73	5.00	1.00	معتدل	2
2	أنتقد المعتقدات السائدة بطريقة موضوعية.	3.04	0.73	5.00	1.00	معتدل	4
3	أحدد الأشياء التي يتوجب تغييرها مباشرةً.	3.02	0.78	5.00	1.00	معتدل	5
4	أعبر عن رأيي حول الأفكار الجديدة بحرية.	3.09	0.79	5.00	1.00	معتدل	3
5	غالباً ما أ طرح التساؤلات الجوهرية ذات الصلة بالمشكلة المطروحة.	3.00	0.72	5.00	2.00	معتدل	6
6	أقترح التحسينات الضرورية على الأفكار المطروحة.	3.18	0.70	5.00	1.00	معتدل	1
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	3.07					
	المعدل العام للانحرافات المعيارية	0.74					

المتوسطات فقد حصلت عليه الفقرة (3) "أروج للأفكار الجديدة لدى رئيس القسم لكسب دعمه" وبقيمة بلغت (3.61)، أما الانحراف المعياري فكان (0.99) مما يبين تناسق الإجابات حول الفقرة، مع مستوى إجابة "مرتفع". كما وحصل البُعد على معدل عام (3.80) ضمن فئة "مرتفع"، ومعدل انحراف معياري (0.81)، وكان ترتيب الأهمية النسبية للبعد (2) كما في الجدول

ب - السلوك الإبداعي الاستثماري ويتضمن بُعدين كالآتي :

1- الترويج للفكرة: يظهر الوصف الإحصائي لهذا البُعد الفرعي أن الفقرة (5) "أضع الخطط المسبقة لنقل الفكرة الجديدة الى حيز التنفيذ" قد نالت متوسطاً حسابياً بقيمة (3.93) وهو الأعلى وعلى انحراف معياري بلغ (0.72) مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة، وضمن مستوى الإجابة "مرتفع". أما أدنى

(11)، كما وتراوحت الإجابات بين أقصى قيمة (5) و(1) كأدنى إجابة كما في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبعد الترويج للفكرة (287=N).

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أحدد الأشخاص الأساسيين الذين يمنحون الموافقات والموارد الضرورية من أجل تنفيذ أفكارى.	3.77	0.79	5.00	1.00	مرتفع	4
2	أوظف علاقاتي الاجتماعية مع الزملاء للترويج للأفكار الجديدة لكسب تأييدهم.	3.77	0.83	5.00	1.00	مرتفع	3
3	أروج للأفكار الجديدة لدى رئيس القسم لكسب دعمه.	3.61	0.99	5.00	1.00	مرتفع	5
4	أروج لتطبيق الحلول الجديدة في سياق العمل.	3.91	0.71	5.00	1.00	مرتفع	2
5	أضع الخطط المسبقة لنقل الفكرة الجديدة الى حيز التنفيذ.	3.93	0.72	5.00	1.00	مرتفع	1
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية	3.80					
	المعدل العام للانحرافات المعيارية	0.81					

معياري للفقرة بلغ (0.86) ويبدل ذلك على انسجام الإجابات من عينة البحث تجاه الفقرة، ومستوى الإجابة يقع ضمن فئة "مرتفع". ونجد أن البعد الرابع قد حصل على معدل عام بلغ (3.87) وعلى انحراف معياري (0.75)، وبذلك تكون الأهمية النسبية للبُعد (1) كما في الجدول (1)، كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

ب- تنفيذ الفكرة: يُظهر جدول (10) أن أعلى المتوسطات كانت للفقرة (3) "أحاول إشراك زملاء العمل في تنفيذ الحلول المقترحة" فبلغ (4.00) مع انحراف (0.74) وهذا يشير الى انسجام في إجابات أفراد العينة عن الفقرة، كما أن مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع". أما أدنى متوسط فكان للفقرة (1) "أرفع التقارير عن التقدم الحاصل في تنفيذ الأفكار وأطلع زملائي على هذا التقدم باستمرار" وقيمتها (3.60) وانحراف

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد تنفيذ الفكرة (N=287).

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أرفع التقارير عن التقدم الحاصل في تنفيذ الأفكار وأطلع زملائي على هذا التقدم باستمرار.	3.60	0.86	5.00	1.00	مرتفع	5
2	أعمل على إقناع الآخرين بأهمية النتائج المترتبة على الفكرة الجديدة أو الحل المقترح.	3.89	0.72	5.00	1.00	مرتفع	4
3	أحاول إشراك زملاء العمل في تنفيذ الحلول المقترحة.	4.00	0.74	5.00	1.00	مرتفع	1
4	أختبر الحلول المطوّرة للتعرف على العيوب عند وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ.	3.92	0.74	5.00	1.00	مرتفع	3

5	أسعى الى تحليل الطول المطورة لمعرفة التأثيرات غير المرغوبة عند نقل الفكرة الى حيز التطبيق.	3.95	0.70	5.00	2.00	مرتفع	2
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية			3.87			
	المعدل العام للانحرافات المعيارية			0.75			

وقد بلغ المعدل العام للمتغير (3.43) ويلخص الجدول (11) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية الأربعة والمعدل العام للسلوك الإبداعي وكما ورد سالفاً.

جدول (11) الأهمية النسبية والمتوسطات العامة للأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد السلوك الإبداعي

ت	أبعاد السلوك الإبداعي	M	الأهمية النسبية
سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي			
1	استكشاف الفرصة	2.97	4
2	توليد الفكرة	3.07	3
سلوك العمل الإبداعي الاستثماري			
3	الترويج للفكرة	3.80	2
4	تنفيذ الفكرة	3.87	1
	المعدل العام لمتغير السلوك الإبداعي	3.43	

#### اختبار الفرضيات

##### 1 . اختبار فرضيات الارتباط

اختبار الفرضيات فإن هذه الجداول تشير أيضاً الى حجم العينة (287) ونوع الاختبار (2-tailed). ويشير مختصر (Sig.) في الجدول الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يُظهر قيمها. فإذا وجدت علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Choudhury, 2009) وكما في الجدول (12) :

اعتمدت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة البارعة) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الإبداعي)، إذ تُظهر الجداول في أدناه معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في

جدول (12) حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية قوية	+1.0 to + 0.5
علاقة ايجابية معتدلة	+0.5 to + 0.3
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.3 to + 0.1
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	+0.1 to - 0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.1 to - 0.3

علاقة سلبية معتدلة	-0.3 to -0.5
علاقة سلبية قوية	-0.5 to -1.0

يظهر الجدول (13) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين سلوكيات القيادة المنفتحة وبعده سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.613). وتظهر هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (1-1). كما يبين الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية وضعيفة (قيمتها أقل من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين متغير سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي الاستثماري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.130).

#### اولا : الفرضية الرئيسية الأولى

(يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة. وتعني إحصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري وسلوكيات القيادة البارعة) و عنها تنبثق فرضيتان فرعيّتان:

1- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري وسلوكيات القيادة المنفتحة.

جدول (13) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	287	0.000	0.613 **	السلوك الإبداعي الاستكشافي	سلوكيات القيادة المنفتحة
تدعم	287	0.019	0.130 *	لسلوك الإبداعي الاستثماري	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

عند مستوى (5%). كما بين الجدول المذكور وجود علاقة إيجابية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين سلوكيات القيادة المنغلقة وبعده سلوك العمل الإبداعي الاستثماري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.601). وتقدم هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (2-1).

2- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري وسلوكيات القيادة المنغلقة.

يلاحظ من الجدول (14) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة بين سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوك العمل الإبداعي الاستكشافي بلغت (0.137) وهي ذات دلالة معنوية

جدول (14) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	287	0.02	0.137 *	السلوك الإبداعي الاستكشافي	سلوكيات القيادة المنغلقة
تدعم	287	0.000	0.601 **	السلوك الإبداعي الاستثماري	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1- توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة وبعده السلوك الإبداعي الاستكشافي.

تتناول الفرضية الرئيسية الثانية العلاقة بين قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة)

#### فرضيات التأثير

اولا : الفرضية الرئيسية الثانية : (تُسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية) و عنها تنبثق فرضيتان فرعيّتان:



تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد السلوك الإبداعي الاستكشافي لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن ممارسة القيادات للسلوك المنغلق سوف لن يكون له دور إيجابي في تعزيز سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي.

ويبين الجدول (15) أن قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المفتوحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) تُسهم في تفسير (39%) من التغيير الحاصل في بُعد السلوك الإبداعي الاستكشافي و(61%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما وتؤكد قيمة ( $F = 87.73, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي من خلال مفهوم القيادة البارعة. وفي ضوء ذلك فإن هذه النتيجة تقدم أول دعم تجاه الفرضية الرئيسة الثانية.

وُبعدي سلوك الإبداعي. وتتعلق الفرضية الفرعية الأولى بالعلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة وُبعدي السلوك الإبداعي الاستكشافي، فيلاحظ من الجدول (15) وجود دعم للفرضية الفرعية (1-2) ( $\beta = 0.605, P < 0.01$ ) التي تخص العلاقة بين سلوكيات القيادة المفتوحة والمنغلقة والسلوك الإبداعي الاستكشافي. وتعكس هذه النتيجة أن سلوكيات القيادة المفتوحة تُسهم في زيادة مستوى السلوك الاستكشافي لدى أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع توقعات الدراسة. كما ويظهر الجدول (15) نتائج اختبار الفرضية 1-2 حول العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي الاستكشافي وتتوقع هذه الفرضية بأن بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي. إذ تعرض النتائج بأن سلوكيات القيادة المنغلقة ( $\beta = 0.078, P > 0.05$ ) ليس لها

جدول (15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية 1-2

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R 2	F
السلوك الإبداعي الاستكشافي	سلوكيات القيادة المفتوحة	0.605**	12.91	0.000	0.39	87.73**
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.078*	1.695	0.098		

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج إن سلوكيات القيادة المنغلقة ( $\beta = 0.591, P < 0.01$ ) له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد سلوك الإبداعي الاستثماري عند مستوى (1%). وهذا يعني أن ممارسة القيادات للسلوك المنغلق سوف يكون له دور إيجابي في تعزيز السلوك الإبداعي الاستثماري أكبر من سلوكيات القيادة المفتوحة. ويلاحظ أيضاً في الجدول (16) أن قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المفتوحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) تسهم في تفسير (37%) من التغيير الحاصل في بُعد السلوك الإبداعي الاستثماري و(63%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وكما تؤكد قيمة ( $F = 84.40, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير السلوك الإبداعي الاستثماري من خلال مفهوم القيادة البارعة. ومما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم الدعم الثاني تجاه الفرضية الرئيسة الثانية.

2- توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة المفتوحة والمنغلقة وُبعدي السلوك الإبداعي الاستثماري.

يتبين من الجدول (16) وجود دعم للفرضية الفرعية (2-2) ( $\beta = 0.108, P < 0.05$ ) التي تخص العلاقة بين سلوكيات القيادة المفتوحة والسلوك الإبداعي الاستثماري. وتقدم هذه النتيجة أن سلوكيات القيادة المفتوحة تُسهم في زيادة مستوى السلوك الاستثماري ولكن بمستوى منخفض لدى أفراد العينة. وهذه النتيجة جاءت متطابقة مع توقعات الدراسة. كما يعرض الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية 2-2 حول العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي الاستثماري وتتوقع هذه الفرضية أن بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة سيكون له تأثير إيجابي في رفع مستوى السلوك الإبداعي الاستثماري. إذ تعرض

جدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية 2-2

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R 2	F
سلوك الإبداعي الاستثماري	سلوكيات القيادة المفتوحة	0.108*	12.91	0.000	0.37	84.40**
	سلوكيات القيادة المنغلقة	0.591**	1.695	0.098		

\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل جزأين خصص الأول منهما لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض أهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضوع الدراسة.

### الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ميلاً لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة نحو سلوك القيادة المنغلق على حساب السلوك المنفتح، وقد يعود السبب في ذلك الى الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء فيما يتعلق بإنجاز الخطط والمهام ضمن السقف الزمني المحدد من قبل الجامعة أو الوزارة.
2. يتلمس أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة مستوى مقبول من المرونة التي يظهرها رؤساء الأقسام العلمية في ما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء غير المقصودة التي قد تحصل أثناء العمل بهدف التعلم من الأخطاء والسماح بتجريب الأفكار الجديدة واعتماد طرق متنوعة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.
3. أظهرت النتائج أن هناك متابعة واضحة من قبل رؤساء الأقسام العلمية لمدى التزام أعضاء الهيئة التدريسية بالقواعد والإجراءات المحددة من قبل عمادات الكليات ورئاسة الجامعة والوزارة بما يضمن تنفيذ الخطط الدراسية المحددة مسبقاً.
4. على الرغم من حرص رؤساء الأقسام العلمية على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجريب الأفكار الجديدة إلا أن الأعضاء في ذات الوقت لا يظهرون ميلاً لتقبل المخاطرة التي قد تنجم عن تجريب تلك الأفكار، وقد يكون ذلك مبرراً في ظل عدم وجود سياقات واضحة لدى الوزارة بهذا الصدد، فضلاً عن خشيتهم من الإجراءات التي تمارسها الجهات الرقابية خاصة إذا ما علمنا حالة عدم التأكد من النتائج المصاحبة لعملية التجريب وهو أمر مرفوض لدى تلك الجهات.
5. تعكس نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتفاعل أوسع وأشمل بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة وزملائهم في الكليات المناظرة الأخرى وبشكل خاص العربية والأجنبية، وقد يعود ذلك الى قلة مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية التي تقام في تلك الكليات وبشكل خاص في المؤتمرات العلمية الخارجية بسبب الظروف المالية التي تمر بها المؤسسات التعليمية في العراق في الوقت الحاضر.

6. أظهرت النتائج أن الأنشطة الاستكشافية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة سواء في ميدان استكشاف الفرص أو توليد الأفكار كانت الأقل اهتماماً بالمقارنة مع الأنشطة الإبداعية الأخرى لحالة عدم التأكد المصاحبة لذلك النوع من الأنشطة.

### التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم إيجابياً في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضوع دراستها وكالاتي:

1. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضوع الدراسة على تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم من خلال إقامة الندوات وحلقات النقاش العلمية على مستوى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات.
2. ضرورة إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على الخطط والأنشطة والفعاليات والقرارات التي تخص عمل المؤسسات التعليمية سواء تلك الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الجامعة أو الكلية ومنحهم الفرصة لإبداء آراءهم فيها.
3. محاولة إبداء مرونة أكثر في ما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل وأداء المهام بالشكل الذي يلتزم فيه أعضاء الهيئة التدريسية المدى الذي يمكن أن يصلوا اليه عند سعيهم للتجريب واعتماد طرق ووسائل جديدة لإنجاز الأعمال.
4. توفير الدعم الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقد خارج العراق بهدف التواصل مع المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية والإفادة من التطورات التي تحصل في حقول المعرفة في الاختصاصات المختلفة على المستوى العالمي.
5. توفير خدمة الإنترنت في كليات الجامعة وبشكل خاص في الأقسام العلمية لتسهيل الوصول الى المعلومات التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية في كتابة أبحاثهم العلمية.
6. العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لأشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة وتلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.

## المصادر

- De Jong, J. and Den Hartog, D.(2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour: A conceptual framework. Research Report, Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Doctoral thesis, University of Amsterdam, The Netherlands.
- De Jong, J. P. J. and den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. The Scales- initiative (Scientific analysis of Entrepreneurship and SMEs. The Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- De Spiegelare, S. (2014). The Employment Relationship and Innovative Work Behavior. Doctoral thesis. University of Twente.
- DeVellis, R. F. (2003). Scale development: theory and applications (2nd ed. Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Havermans, Liselore A., Den Hartog, Deanne N. and Keegan, A. (2014). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. MBA Thesis.
- Hsu, J. and Wang, J. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. Published by: Expert Projects Publishing House, On behalf of: Alexandru Ioan Cuza University, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation, Vol. 49, 113-126.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 25, 201–215.
- Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development. Doctoral dissertation, University of Regensburg.
- Mohabir, S. (2008). The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector. A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of
- رشيد ، صالح عبد الرضا والعطوي، عامر علي.(2012). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي. بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- Agbim, K. C., Oriarewo, G. O. and Omattah, A .( 2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, Issue 6, 1-7.
- Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
- Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
- Arkin, Herbert (1983). *Handbook of sampling for auditing and accounting*. McGraw Hill, Higher Education, 1983.
- Bartholomew, D. J. (1996). *The Statistical Approach to Social Measurement*, USA, Academic Reas. Inc.
- Cabezas, H. P. M. (2013). On innovation as an effect-driven work behavior. Doctoral thesis, University of Sheffield.
- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C. and Allen, Ch., (2007). *Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research*, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
- Coleman, Nancy J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units. A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Costello, A. and Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.

- Schindler, A. (2015). *Ambidextrous Leadership: The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies*. Master thesis of science in business administration. University of Twente.
- Seetge, J. (2012). *Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry case study in the Internet industry*. Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). *Strategic leadership and organizational learning*. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Yu, T., Patterson, P. and Ruyter, K.D. (2009). *Mastering Service and Sales Simultaneously – Key to Achieving Ambidexterity in Retail Banking*. ANZMAC.
- Zacher, H. and Wilden, R. G. (2014). *A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Advance online publication ,doi:10.1111/joop.12070.
- Zacher, H. and Rosing, K. (2015). *Ambidextrous leadership and team innovation*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 36 No. 1, 54-68.
- Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. University of Pretoria.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2007). *Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows*. *J. Management Stud.* 44(6) 910–931.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department*. Master thesis of Business Administration, University of Twente.
- Oukes, T. (2010). *Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer*. Bachelor thesis, University of Twente.
- Rosing, K., Rosenbusch, N. and Frese, M. (2010). *Ambidextrous leadership in the innovation process*. In *Innovation and international corporate growth*. Springer Berlin Heidelberg, 191-204.
- Rosing, K. (2011). *Dynamics of the innovation process: The linear-recursive model of innovation and implications for leadership and self-regulation*. Doctor dissertation of Philosophy. Faculty of Economics, the Leuphana University of Luneburg.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011). *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership*. *The Leadership Quarterly* 22, 956–974.