



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية
رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات

نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

زينب حميد مزهر

بإشراف

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَمَرْسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُتْرُدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْكَ يَا نَبِيَّ

(سورة التوبة، آية: 105)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بعنوان (توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة) والتي قدمتها الطالبة (زينب حميد مزهر) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ولأجله وقعت.


المشرف

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٢٠١٧ / /

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

أ.م.د أسيل علي مزهر
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٢٠١٧/ /

أ.م.د أسيل علي مزهر
رئيس لجنة الدراسات العليا
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٢٠١٧/ /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ (توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة) والتي تقدمت بها الطالبة (زينب حميد مزهر) إلى قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية قد راجعتها لغوياً ولأجله وقعت .

الاسم: م . د. جعفر طالب كريم



التوقيع:

٢٠١ / /

التاريخ:

إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد إطلعنا على الرسالة الموسومة (توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الناتية المدركة) وقد ناقشنا الطالبة (زينب حميد مزهر) في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، وقد وجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في فلسفة إدارة الأعمال بتقدير (ممتاز) .



رئيس لجنة المناقشة
الأستاذ الدكتورة
إنتظار أحمد جاسم الشمري
٢٠١٧ / /



عضو لجنة المناقشة
الأستاذ المساعد الدكتورة
فضيلة سلمان داود
٢٠١٧ / /



الأستاذ المشرف
الأستاذ الدكتور
صالح عبد الرضا رشيد
٢٠١٧ / /



عضو لجنة المناقشة
الأستاذ المساعد الدكتور
جواد محسن راضي
٢٠١٧ / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

٢٠ / /

الإهداء

إلى والدي: طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته . . .

إلى والدتي: وفقني الله خادمة لها . . .

إلى أستاذي المشرف الدكتور صالح عبد الرضا عرفانا وشكراً . .

وإلى كل من علمني حرفاً: تمشيناً وتقديراً . . .

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحثة



شكر وإمتنان

قال جل جلاله في كتابه العزيز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة لقمان الآية ١٢)

الحمد والشكر لله الواحد القهار حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الشكر كله والحمد على نعمائه التي لا تُعد ولا تُحصى ، الذي وفقني ويسّر لي أمري. وصلاة الله وسلامه على سيد الكونين خاتم المرسلين نبينا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) وعلى آله الطيبين الطاهرين.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أتوجه بشكري وإمتناني إلى الأستاذ الدكتور صالح عبد الرضا رشيد المشرف على إعداد هذه الرسالة لما بذله من جهد كبير في إنجاز وإكمال هذه الرسالة ، إذ كان لجهوده الجزيلة وتوجيهاته وملاحظاته القيّمة التي قدمها بسخاء الأثر البالغ في إتمام هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه الآن ، فجزاه الله عني خير الجزاء. كما ويشرفني أن أقدم بخالص شكري وإمتناني إلى الأساتذة الكرام في قسم إدارة الأعمال لدعمهم وتشجيعهم الدائم لي ، وبالأخص من كان لي شرف الدراسة على أيديهم . وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغوياً وعلمياً ، وأتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان إلى الأساتذة في كليات جامعة القادسية الذين تعاونوا مع الباحثة لتزويدها بالمعلومات الضرورية لإنجاز الدراسة.

كما يشرفني أن أقدم منتهى شكري وإمتناني إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بتشرفي وقبول مناقشة الرسالة.

وختاماً جزيل الشكر والامتنان إلى كل من أعانني ودعمني ولو بكلمة طيبة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الباحثة

المستخلص

إستهدفت الدراسة تقصي إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة في ميدان تعزيز السلوك الابداعي للعاملين ، فضلا عن الدور المحتمل الذي يمكن أن تؤديه الكفاءة الذاتية لهؤلاء العاملين في تعزيز تلك العلاقة. تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية البالغ عددها (18) كلية في مختلف التخصصات العلمية ، وضمت العينة (287) تدريسياً وتدرسية من العاملين في كليات الجامعة المذكورة . وقد تناولت الدراسة القيادة البارعة بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال قطبيها سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة ، وتناولت السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية ببُعديه الاستكشافي والاستثماري بوصفه متغيراً معتمداً، في حين تم التعامل مع الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من المستجيبين، كما استخدمت عدداً من الوسائل الاحصائية لإختبار فرضياتها منها معامل إرتباط بيرسون Pearson ، وتحليل المسار بإعتماد معادلة النمذجة الهيكلية مع إختبار Sobel. وبينت النتائج وجود علاقة إرتباط وتأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والسلوك الابداعي ببُعديه من جهة، وبين المتغيرين بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة من جهة أخرى. وهذه النتيجة تعكس إمكانية القيادات التعليمية على تعزيز السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية إذا ما أظهرت قدرتها على ممارسة تلك السلوكيات بطريقة متزامنة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لإشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل مع حالة التناقض في المتطلبات الخاصة بالأنشطة التقليدية المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة وتلك المرتبطة بالأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	ت
ج	الإهداء.....	١
د	شكر وإمتنان.....	٢
هـ	المستخلص.....	٣
و	المحتويات.....	٤
ط	قائمة الجداول.....	٥
ك	قائمة الأشكال.....	٦
ك	قائمة الملاحق.....	٧
١	المقدمة.....	٨
٣	الفصل الأول: دراسات سابقة ومنهجية البحث.....	٩
٤	تمهيد.....	٩
٤	المبحث الأول: دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة.....	١٠
٤	أولاً: دراسات سابقة حول القيادة البارعة.....	١٠
٧	ثانياً: دراسات سابقة حول الكفاءة الذاتية المدركة.....	١٠
١٠	ثالثاً: دراسات سابقة حول السلوك الابداعي.....	١٠
١٣	رابعاً: دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	١٣
١٨	خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....	١٨
١٩	سادساً: ميزة الدراسة الحالية.....	١٩
٢٠	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....	١١
٢٠	أولاً: مشكلة الدراسة.....	١١
٢٠	١. المشكلة الفكرية.....	١١
٢١	٢. المشكلة الميدانية.....	١١
٢٢	ثانياً: أهمية الدراسة.....	١١
٢٣	ثالثاً: هدف الدراسة.....	١١
٢٣	رابعاً: فرضيات الدراسة.....	١١
٢٤	خامساً: الأنموذج الإفتراضي للدراسة.....	١١
٢٥	سادساً: مجتمع وعينة الدراسة.....	١١
٢٦	سابعاً: أدوات الدراسة.....	١١
٢٧	ثامناً: خصائص عينة الدراسة.....	١١
٣٠	تاسعاً: المقاييس والوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....	١١
٣١	الفصل الثاني: الجانب النظري.....	١٢
٣٢	تمهيد.....	١٢
٣٢	المبحث الأول: القيادة البارعة.....	١٣

رقم الصفحة	العنوان	ت
٣٢	أولاً: مفهوم القيادة.....	
٣٩	ثانياً: البراعة التنظيمية.....	
٤٥	ثالثاً: القيادة البارعة_ الجمع بين القيادة والبراعة.....	
٤٥	١. مفهوم القيادة البارعة.....	
٤٨	٢. سلوكيات القيادة البارعة.....	
٤٨	أ. سلوكيات القيادة المنفتحة.....	
٤٩	ب. سلوكيات القيادة المنغلقة.....	
٥٢	المبحث الثاني: الكفاءة الذاتية المدركة.....	١٤
٥٢	أولاً: مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة.....	
٥٥	ثانياً: مصادر الكفاءة الذاتية.....	
٦١	ثالثاً: أبعاد الكفاءة الذاتية.....	
٦٣	المبحث الثالث: السلوك الابداعي.....	١٥
٦٣	أولاً: الابداع.....	
٦٦	ثانياً: مفهوم السلوك الابداعي.....	
٦٩	ثالثاً: محددات سلوك العمل الابداعي.....	
٧٤	رابعاً: أبعاد سلوك العمل الابداعي.....	
٧٥	١. سلوكيات العمل الابداعي الاستكشافية.....	
٧٥	أ. إستكشاف الفرصة.....	
٧٦	ب. توليد الفكرة.....	
٧٧	٢. سلوكيات العمل الابداعي الاستثمارية.....	
٧٧	أ. الترويج للفكرة.....	
٧٨	ب. تنفيذ الفكرة.....	
٧٩	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....	١٦
٨٠	تمهيد.....	
٨١	المبحث الأول: فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها.....	١٧
٨١	أولاً: أختبار معلمية البيانات.....	
٨٢	ثانياً: التحقق من صدق مقاييس الدراسة ومدى ثباتها.....	
٨٣	١. صدق أداة قياس الدراسة.....	
٨٣	١-١. الصدق الظاهري.....	
٨٣	١-٢. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس.....	
٨٤	أ. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة.....	
٨٧	ب. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة.....	
٨٩	ج. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي.....	
٨٩	- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستكشافي.....	
٨٩	- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستثماري.....	

رقم الصفحة	العنوان	ت
٩١	٢. ثبات مقاييس الدراسة.....	
٩٢	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)	١٨
٩٣	أولاً: المتغير المستقل القيادة البارعة.....	
٩٣	١. سلوكيات القيادة المنفتحة.....	
٩٤	٢. سلوكيات القيادة المنغلقة.....	
٩٦	ثانياً: المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة.....	
٩٧	ثالثاً: المتغير المعتمد السلوك الابداعي.....	
٩٧	١. السلوك الابداعي الاستكشافي.....	
٩٧	أ. استكشاف الفرصة.....	
٩٨	ب. توليد الفكرة.....	
٩٩	٢. السلوك الابداعي الاستثماري.....	
٩٩	أ. الترويج للفكرة.....	
١٠٠	ب. تنفيذ الفكرة.....	
١٠٢	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.....	١٩
١٠٢	أولاً: إختبار فرضيات الارتباط.....	
١٠٣	* الفرضية الرئيسة الاولى.....	
١٠٤	* الفرضية الرئيسة الثانية.....	
١٠٥	* الفرضية الرئيسة الثالثة.....	
١٠٦	ثانياً: فرضيات التأثير.....	
١٠٦	* الفرضية الرئيسة الرابعة.....	
١٠٨	* الفرضية الرئيسة الخامسة.....	
١٠٩	* الفرضية الرئيسة السادسة.....	
١١٠	* الفرضية الرئيسة السابعة.....	
١١٥	ثالثاً: فرضية التباين.....	
١١٥	* الفرضية الرئيسة الثامنة.....	
١١٨	الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات.....	٢٠
١١٩	تمهيد.....	
١١٩	المبحث الاول: الاستنتاجات.....	٢١
١٢٢	المبحث الثاني: التوصيات.....	٢٢
١٢٤	المصادر.....	٢٣
١٣٩	الملاحق.....	٢٤
١٤٨	مستخلص الرسالة باللغة الإنكليزية.....	٢٥
١٤٩	عنوان الرسالة باللغة الإنكليزية.....	٢٦

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٧ محاور إستبانة الدراسة	١
٢٨ وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٢
٢٨ وصف عينة الدراسة حسب العمر	٣
٢٩ وصف عينة الدراسة حسب التحصيل العملي	٤
٢٩ وصف عينة الدراسة حسب اللقب العلمي	٥
٣٠ وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	٦
٤٩ سلوكيات القيادة المنفتحة	٧
٥٠ سلوكيات القيادة المنغلقة	٨
٥١ سلوكيات تشجع أنشطة الإستكشاف وأنشطة الإستثمار	٩
٦٠ خصائص الافراد حسب مستوى الكفاءة الذاتية كما وصفها Bandura, 1993	١٠
٧٣ محددات سلوك العمل الابداعي	١١
٨٢ نتائج إختبار إعتدالية التوزيع الإحتمالي لمتغيرات الدراسة	١٢
٨٢ ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	١٣
٨٤ مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	١٤
٨٥ التشبهات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس القيادة البارعة	١٥
٨٨ التشبهات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة	١٦
٩٠ التشبهات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس السلوك الابداعي	١٧
٩١ الثبات البنائي لأداة القياس بإستخدام كرونباخ الفا	١٨
٩٢ فئات قوة المتوسطات الحسابية	١٩
٢٠ المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى	٢٠
٩٤ إجابة لقطب القيادة البارعة سلوكيات القيادة المنفتحة	٩٤
٢١ المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى	٢١
٩٥ إجابة لقطب القيادة البارعة سلوكيات القيادة المنغلقة	٩٥
٩٦ الأهمية النسبية لأقطاب القيادة البارعة	٢٢
٢٣ المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى	٢٣
٩٧ إجابة للمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة	٩٧
٢٤ المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى	٢٤
٩٨ إجابة لُبُعد إستكشاف الفرصة	٩٨

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٩	إجابة لبعده توليد الفكرة.....	٢٥
١٠٠	إجابة لبعده الترويج للفكرة.....	٢٦
١٠١	إجابة لبعده تنفيذ الفكرة.....	٢٧
١٠١	الأهمية النسبية والمعدل العام للمتغير السلوك الإبداعي والمتوسطات العامة لأبعاده الفرعية.....	٢٨
١٠٢	حجم معامل الارتباط وتفسيره.....	٢٩
١٠٣	معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي.....	٣٠
١٠٤	معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي.....	٣١
١٠٤	معامل الارتباط بين السلوك الإبداعي الإستكشافي والكفاءة الذاتية المدركة.....	٣٢
١٠٥	معامل الارتباط بين السلوك الإبداعي الإستثماني والكفاءة الذاتية المدركة.....	٣٣
١٠٥	معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية المدركة وسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة.....	٣٤
١٠٦	معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية المدركة وسلوكيات القيادة البارعة المنغلقة.....	٣٥
١٠٧	نتائج إختبار الفرضية الفرعية ٤-١.....	٣٦
١٠٧	نتائج إختبار الفرضية الفرعية ٤-٢.....	٣٧
١٠٩	نتائج إختبار الفرضية الخامسة.....	٣٨
١١٠	نتائج إختبار الفرضية السادسة.....	٣٩
١١١	نتائج إختبار الفرضية الرئيسة السابعة للتأثير غير المباشر.....	٤٠
١١٤	نتائج إختبار Sobel للفرضية السابعة.....	٤١
١١٥	نتائج إختبار تحليل التباين بين اجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه سلوكيات القيادة البارعة.....	٤٢
١١٦	نتائج إختبار تحليل التباين بين اجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه الكفاءة الذاتية المدركة.....	٤٣
١١٧	نتائج إختبار تحليل التباين بين اجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه السلوك الإبداعي.....	٤٤

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٥	المخطط الفرضي للدراسة.....	١
٨٦	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة المنفتحة.....	٢
٨٧	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة المنغلقة.....	٣
٨٨	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة.....	٤
٩٠	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستكشافي.....	٥
٩١	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستثماري.....	٦
	المخطط السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة،	٧
١١٢	السلوك الابداعي الاستكشافي).....	
	المخطط السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة،	٨
١١٣	السلوك الابداعي الاستثماري).....	

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٤٠	أسماء السادة المحكمين.....	١
١٤١	إستبانة الدراسة.....	٢

المقدمة

يعتمد بقاء المنظمات واستمرارها في الأمد البعيد على قدرتها على إيجاد الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف موارد المنظمة وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية لتلبية طلبات زبائنها الحاليين بمستوى عالٍ من الكفاءة في عملياتها التشغيلية للحصول على الأرباح وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية واستمرارها ونموها. وهنا تبرز حاجة قيادة المنظمات الى إجابة السلوك البارع الذي يضمن لها تحقيق الموازنة بين هذين النوعين من التوجهات، حيث تجد هذه القيادة نفسها أمام مواقف مختلفة ومعقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان وبالتالي يتوجب عليها أن تُشغل مواردها الحالية وعملياتها الجارية لتقديم منتجاتها وخدماتها للزبائن في ذات الوقت الذي تستكشف الفرص الظاهرة والكامنة على حد سواء والعمل على تحويلها الى منتجات وخدمات إبداعية تلبي حاجة زبائنها المحتملين وتحقق لها النجاح والاستمرارية. وقد جاءت نظرية القيادة البارعة لتقدم طرْحاً جديداً تستطيع المنظمة من خلاله ممارسة هذين النوعين من الأنشطة بطريقة متزامنة.

ومن أهم القضايا التي تركز عليها القيادة البارعة هي تحويل هذا السلوك البارع على مستوى القيادة الى سلوك على مستوى العاملين من خلال تشجيعهم على الانخراط في سلوكيات العمل الإبداعية سواءً في مجال إستكشاف الفرص الجديدة أو إستثمار الفرص الحالية وتوفير المناخ التنظيمي الذي يتلمس فيه العاملون دعم منظماتهم وإسنادها لهم وتعزيز ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم وقناعاتهم بكفاءتهم الذاتية بما يعزز من سلوكهم الإبداعي. وتأتي هذه الدراسة لتختبر إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة على مستوى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها كما أنها تسلط الضوء على الدور المحتمل للكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في تعزيز العلاقة بين تلك السلوكيات وسلوك العمل الإبداعي.

وقد تم تقسيم الدراسة على أربعة فصول خصص الأول منها بمبحثه الأول لعرض بعض الإسهامات المعرفية السابقة حول متغيرات الدراسة، فيما خصص المبحث الثاني لعرض منهجية الدراسة بدءاً بالتعريف بمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها ووصفها لمجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها والأساليب الإحصائية المعتمدة.

وتضمن الفصل الثاني ثلاثة مباحث قدمت عرضاً نظرياً لكل متغير من متغيراتها الثلاثة، حيث قدم المبحث الأول عرضاً للمتغير المستقل وهو القيادة البارعة من حيث مفهوم القيادة، والبراعة، ثم مفهوم وسلوكيات القيادة البارعة، وشمل المبحث الثاني المتغير الوسيط المتمثل بالكفاءة الذاتية المدركة من ناحية مفهومها وأبعادها ومصادرها، وأحتوى المبحث الثالث على عرض نظري للمتغير المعتمد المتمثل بالسلوك الإبداعي، حيث تم تناول مفهوم الإبداع بشكل عام من وجهات نظر الباحثين والدارسين، ثم التعرض لمفهوم سلوك العمل الإبداعي وأبعاده ومحدداته.

اما الفصل الثالث فقد تضمن عرض الجانب التطبيقي للدراسة من خلال ثلاثة مباحث خصص الأول منها لفحص البيانات والتحقق من صدق وثبات مقاييس المستخدمة في جمع البيانات، وتعرض المبحث الثاني الى الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها. أما المبحث الثالث فقد تضمن إختبار فرضيات الدراسة.

وتضمن الفصل الرابع مبحثين تناول الأول إستنتاجات الباحثة التي تم إستخلاصها من نتائج الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن عدداً من التوصيات التي تأمل الباحثة أن تستفيد منها كليات الجامعة بما يُعزز من السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها وتحسين مستوى أدائها.

الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: دراسات سابقة حول متغيرات

الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تمهيد

تمثل الدراسات السابقة نقطة الانطلاق لأي بحث علمي، حيث يتوجب على الباحث مراجعة الجهود البحثية لمن سبقه من الباحثين والدارسين في الميدان أو المجال الذي ينوي إجراء بحثه فيه. وفي هذا الفصل المؤلف من مبحثين تستعرض الباحثة في المبحث الأول بعض الإسهامات الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية والعلاقة في ما بينها، فيما خصصت المبحث الثاني لعرض منهجية الدراسة.

المبحث الأول

دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة

أولاً: دراسات سابقة حول القيادة البارعة

تناول الباحثون والدارسون بالبحث والتحليل ظاهرة القيادة لما تؤديه من دور رئيس وحاسم في تعزيز فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها من خلال إدارة وتحشيد موارد المنظمة وتوظيفها بما يُمكنها من إستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها بطريقة إبداعية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت النماذج المختلفة للقيادة، كالقيادة التحويلية والمعاملاتية والخادمة والكارزمانية والأخلاقية وغيرها، إلا أنّ الدراسات في مجال القيادة البارعة لا زالت محدودة ولا سيما في البيئة العراقية والعربية إذ لا توجد سوى دراسة واحدة تطرقت الى موضوع القيادة البارعة بعنوان "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي" لكل من (رشيد والعطوي، 2012).

فقد تناولت الدراسة المذكورة موضوع القيادة البارعة في المؤسسات التعليمية من خلال الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي، إذ يرى الباحثان أنّ تبني مفهوم القيادات البارعة يمثل الاطار المناسب لحل التناقضات التي تواجهها المنظمات في البيئة المعاصرة، وأنّ التعقيد السلوكي والثقافي للقائد يُعد السياق الواجب توفره لدعم إنخراط القيادات بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية بشكل متزامن لإداء متطلبات عملهم داخل المنظمات. وقد اعتمد الباحثان التحليل المتعدد المستويات لاختبار الدور التفاعلي بين التعقيد السلوكي على مستوى الافراد والتعقيد الثقافي على مستوى المنظمة في تعزيز مستوى البراعة على مستوى الافراد على عينة شملت 446 فرداً ما بين عميد ومعاون عميد ورئيس قسم في 103 كلية في عدد من الجامعات العراقية، واستخدمت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود

دور مهم للتعقيد السلوكي في تعزيز مستوى البراعة لدى القيادات التعليمية عينة الدراسة، فضلاً عن وجود دور مهم للتعقيد الثقافي في تعزيز ودعم العلاقة بين التعقيد السلوكي والبراعة القيادية. وقدم الباحثان مجموعة توصيات منها الحاجة الى تعزيز قابلية التعقيد السلوكي لدى القيادات التعليمية من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تهدف الى تغيير الاتجاهات والافكار التقليدية لدى متخذي القرار، وكذلك ضرورة إجراء التغيير المدروس في نظام القيم الثقافية السائد في الكليات من خلال عقد الاجتماعات الموسعة على مستوى العمادات أو مستوى رئاسات الجامعات بما يسهم في عملية التهيئة والاعداد اللازم لهذا التغيير.

وتطرقت دراسة (Probst et al., 2011) الموسومة "Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders" الى الكيفية التي مكّنت المنظمات من تحقيق النمو في أعمالها من خلال القيادة البارعة. واستعرضت الدراسة حالة مصرف شركة جنرال إلكتريك التي إعتمدت مدخلاً تنظيمياً يتعامل مع المورد البشري وتطوير الأفراد العاملين بوصفهم عناصر رئيسة في استراتيجية الأعمال الكلية مكنها من خلق وإدامة القيادة البارعة فيها. فبينما تختص وظيفة الموارد البشرية في العديد من المنظمات بجانب الدعم، إستطاعت شركة GE ربط استراتيجية مواردها البشرية مع استراتيجية أعمالها لإبقاء الموارد البشرية على تواصل مع أعمال الشركة. وعدت أن القيادة البارعة تواجه تحدياً يتمثل في الحاجة الى خلق التكامل بين كل من المورد البشري وأعمال المنظمة لأن كليهما يجبران في ذات المركب. فقد عملت الادارة العليا في المصرف على منح مرؤوسيهم الاستقلالية الكافية لاستكشاف الفرص، مع إستمرارها بالمشاركة في تحريك موارد المنظمة لدعم أنشطة الأعمال الجديدة، وكانت النتائج أن إرتفعت الحصة السوقية للشركة بواقع 40%، وتمكنت من توظيف 660 موظفاً وتحقيق أرباح خلال سنة 2005 بلغت 415 مليون دولار. وأكدت الدراسة أنه فقط تلك المنظمات التي يتواصل فيها قادة الأعمال والموارد البشرية والعمل سوية لضمان تعلم أحدهما من الآخر وتبادل الخبرات فيما بينهما هي التي يمكن أن تخلق منظمات بارعة وتحظى بمسيرة مهنية وفرص لتطوير المواهب القيادية فيها.

أما دراسة (Seetge, 2012) الموسومة "Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the internet industry" فقد تناولت فيها الباحثة بالتحليل خمس دراسات حالة لبيان المدى (Extent) والطريقة (Way) التي تصفي فيها القيادة البارعة الشكل للشركات الجديدة المتسارعة النمو. وأشارت الدراسة الى أن نقطة البداية لهذه التطورات هو فخ النجاح (Success trap)

الذي تواجهه المنظمة ذات النمو السريع. وقد وجدت الدراسة أن القيادة البارعة بوصفها أحد الحلول المحتملة لمواجهة هذا التحدي تستند الى عاملين هما مقدرات التعقيد المعرفي والمرونة السلوكية، وأن تكاملها هو مطلب أساس كي يتمكن القادة البارعون من توظيف السلوكيات المناسبة لكل سياق. ففي ما يتصل بالمدى فقد كشفت الدراسة أنّ القيادة البارعة يمكن ملاحظتها بشكل واضح في المنظمات الجديدة المبتدئة، وأن الحاجة لهذه القيادة تبرز نتيجة للظروف الخارجية (حركية الأسواق)، والظروف الداخلية (النمو السريع وفتح النجاح). أما ما يتصل بالطريقة التي تعطي فيها القيادة البارعة الشكل لهذه الشركات، فقد أشارت الدراسة الى أن وجود قائد بارع واحد ليس شرطاً لتوجيه المنظمة خلال عملية المبادلة بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف، إذ أكدت الدراسة على أنّ نتائج القيادة البارعة يمكن بلوغها من قبل قائد واحد أو من قبل فريق من القادة، فقد إتضح في ثلاث من الحالات الخمسة المدروسة أن القيادة البارعة يمكن أن تكون على مستوى الفرد القائد ومستوى الفريق على حدٍ سواء.

أما دراسة (Tung, 2016) "Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus" فقد هدفت الى التحقق من علاقات أنماط معينة من القيادة هي القيادة التحويلية والقيادة البارعة، والمعاملاتية بإبتكارية العاملين والدرجة التي يتسق فيها التمكين النفسي والتركيز على التشجيع مع الدراسات السابقة التي أثبتت تأثير ذلك على إبتكارية العاملين. حيث تم إستخدام التمكين النفسي والتركيز على التشجيع كمتغيرات وسيطة في نموذج الدراسة. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 500 إستبياناً من خلال البريد الإلكتروني على 50 شركة تعمل في مجال الإلكترونيات في الصين. وأشارت النتائج الى أن أنماط القيادة البارعة والتحويلية لها تأثير كبير على إبتكارية الأفراد العاملين. كما أثبتت الدراسة أن التمكين النفسي للفرد العامل والتركيز على التشجيع يؤديان دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين أنماط القيادة المذكورة وبين إبتكارية العاملين. وقد توصلت الدراسة الى إستنتاج مفاده أن القائد الذي يتبنى نمط القيادة التحويلية أو القيادة البارعة يستطيع أن يؤثر بدرجة كبيرة على إبتكارية العاملين، كما وجدت أن التمكين النفسي لهؤلاء العاملين والتركيز على تشجيعهم يمكن أن يتوسا العلاقة بين أنماط القيادة المذكورة وقدرتهم على الإبتكار.

ثانياً: دراسات سابقة حول الكفاءة الذاتية المدركة

وفيما يتعلق بالكفاءة الذاتية فقد تناولت أدبيات البيئة العربية هذا المتغير بالبحث، فدراسة (يعقوب، 2012) الموسومة "الكفاءة الذاتية وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة كليات جامعة الملك خالد في بيشة في المملكة العربية السعودية" هدفت الى التعرف على الكفاءة الذاتية المدركة لطلبة الجامعة المذكورة وعلاقتها بدافعية الانجاز والتحصيل الاكاديمي من خلال سعيها الى الاجابة عن سؤالين هما: ما مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لدى العينة المختارة من طلبة الجامعة؟، وما طبيعة العلاقة بين كفاءتهم الذاتية المدركة ودافعيتهم للإنجاز والتحصيل الاكاديمي؟. وشمل مجتمع الدراسة الطلبة الذين أكملوا السنة الأولى وما بعدها، أما العينة فكان عدد أفرادها 115 طالباً وطالبة. وقد أظهرت النتائج أن غالبية الطلبة كانت كفاءتهم الذاتية المدركة في المستوى المتوسط، وأن متغير دافعيتهم نحو الانجاز ومتغير التحصيل الدراسي قد فسّر جزءاً من التباين في مستوى الكفاءة الذاتية لديهم بنسبة 68% ، كما أنّ التحصيل الدراسي الاكاديمي كان المتغير الاكثر قدرة على التنبؤ في مستوى الكفاءة الذاتية المدركة من متغير دافعية الانجاز.

أما دراسة (علوان، 2012) "الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد" فقد سعت الى التعريف بالكفاءة الذاتية المدركة لدى طلبة الجامعة المذكورة، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الكفاءة الذاتية بين الطلبة على وفق متغيرات النوع الاجتماعي والتخصص العلمي. وتكونت عينة الدراسة من 300 طالباً وطالبة بواقع 150 طالباً من التخصص العلمي والإنساني يقابلهم 150 طالبة من ذات التخصصات. وتوصلت الدراسة الى أن العينة تتمتع بالكفاءة الذاتية المدركة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الذاتية، إذ إن لكل من الذكور والإناث مصادره للكفاءة الذاتية، فيعتمد الذكور، على سبيل المثال، على تقييمات الأقران، في حين تعتمد الإناث على تقييمات الأهل. وقد أظهرت الدراسة أيضاً فروقاً دالة إحصائياً لصالح التخصص العلمي حيث كان الطلبة من ذوي التخصصات العلمية أكثر كفاءة من أقرانهم ذوي التخصصات الإنسانية.

فيما سعت دراسة (اليوسف، 2013) الموسومة "المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة والتحصيل الدراسي العام لدى عينة من طلبة المرحلة المتوسطة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات" الى إختبار العلاقة بين المهارات الاجتماعية والكفاءة الذاتية المدركة والتحصيل الدراسي العام لطلبة المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات منها (النوع الاجتماعي، المستوى الدراسي،

المستوى الاجتماعي - الاقتصادي للأسرة). شملت عينة الدراسة 290 طالباً وطالبة، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المهارات الاجتماعية وبين الكفاءة الذاتية المدركة والتحصيل الدراسي العام للطلبة. كما بينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في المهارات الاجتماعية تعزى الى النوع الاجتماعي، وفروق أخرى تعزى الى المستوى الإقتصادي - الاجتماعي لصالح أصحاب الدخل العالي، في حين لم تظهر النتائج فروقات يمكن أن تُعزى الى المستوى الدراسي. ففي مجال الكفاءة الذاتية كشفت الدراسة عن فروق لصالح الذكور من جانب، ولصالح الدخول المرتفعة ولكن ليس للمستوى الدراسي. وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي العام فقد أشارت النتائج الى وجود الفروق لصالح الإناث وأيضاً فروق تُعزى الى المستوى الدراسي لصالح طلبة الصف الأول متوسط، وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى الى عامل المستوى الاقتصادي - إجتماعي للأسرة وهو لصالح ذوي الدخل المرتفع. كما وقدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بإكساب طلبة المرحلة المتوسطة وبشكل خاص الذكور منهم المهارات الاجتماعية وإعداد برامج خاصة لتنميتها، وتوفير برامج تعليمية وتربوية لتنمية الكفاءة الذاتية المدركة لدى الإناث والتوسع في خدمات الارشاد الطلابي لهؤلاء الطلبة لتحسين التحصيل الدراسي العام لديهم.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءة الذاتية بالبحث والتحليل فقد استهدفت دراسة "Factors influencing the self-efficacy beliefs of first- (Hutchison et al., 2006:39) year engineering students" إستكشاف العوامل ذات الصلة بمعتقدات الكفاءة الذاتية لدى طلبة السنة الأولى في كلية الهندسة جامعة Purdue ، وقابلياتهم لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق النتائج المنشودة من خلال توجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة لإدراج العوامل التي تؤثر على ثقتهم في قدراتهم على للنجاح في الفصل الدراسي، وترتيب تلك العوامل على أساس مدى تأثيرها على معتقدات الكفاءة الذاتية. وتكونت عينة الدراسة من 1387 طالباً وطالبة. وأظهرت الدراسة أن اتجاهات النوع الاجتماعي تؤثر على مستوى ثقة الطلبة بنجاحهم، وكشفت عن تسعة عوامل تؤثر على ثقتهم بالنجاح منها فهم أو تعلم المادة الدراسية، الدافعية لتحقيق النجاح، القابليات الحاسوبية، توفر الدعم والاسناد وإمكانية الوصول اليه، القضايا التي تحيط بتنفيذ المهام، قابليات حل مشكلات الطلبة، الاستمتاع، الاهتمام، الرضا المرتبط بالفصل الدراسي ومواده، والدرجات التي يحصل عليها الطلبة في الامتحانات.

وسعت دراسة (Gavora, 2011) المعنونة "Measuring the self-efficacy of in-service teachers in Slovakia" الى وصف مقياس الكفاءة الذاتية للمدرسين المستمرين بالخدمة بالاستناد الى

نظرية الإدراك الاجتماعي لـ Bandura . وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 217 مدرساً من خمس مناطق في سلوفاكيا، وقام الباحث بجمع وتصنيف البيانات تبعاً لسنوات ممارسة مهنة التدريس، النوع الاجتماعي، ومستوى المدرسة (ابتدائي، دون الثانوي) باستخدام مقياس كفاءة المدرسين ذي الثلاثين فقرة الذي تم تطويره من قبل الباحثين Gobson & Dembo, 1984. وقد جاءت النتائج متفقة مع تلك التي تم إجراؤها في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية والتي أظهرت مستوى فوق المعدل للكفاءة الذاتية المدركة للمدرسين بوصفها خاصية لأغلب المدرسين الذين هم في الخدمة، ونقاطاً أقل لمقياس كفاءة التدريسيين العامة بالمقارنة مع كفاءة التدريس الشخصية، وتوقفاً للمدرسين الذين هم في الخدمة بالمقارنة مع أولئك الذين هم في مرحلة ما قبل الالتحاق بالخدمة في ما يتصل بكفاءة التدريس الشخصية وليس العامة، فضلاً عن تفوق الإناث على الذكور في كفاءة التدريس الشخصية، بينما لم يتم الكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية في كفاءة التدريس العامة.

فيما إستهدفت دراسة (DeNoyelles et al., 2014) الموسومة "Exploring the dimensions of self-efficacy in virtual world learning: environment, task, and content" إستكشاف أبعاد الكفاءة الذاتية لطلبة الجامعة التي ترتبط بنشاطهم الأكاديمي في العالم الافتراضي المفتوح النهائية، وقد ميّزت الدراسة بين ثلاثة أبعاد للكفاءة الذاتية هي الكفاءة الذاتية لبيئة العالم الافتراضي، الكفاءة الذاتية في ميدان التعلم، والكفاءة الذاتية في ميدان تعلم العالم الافتراضي. ووجدت الدراسة أن كلاً من البعد الأول والأخير يرتبطان بالتعلم أثناء الفصل الدراسي، كما أكدت أهمية الكفاءة الذاتية كبناء مهم للقياس عند إختبار أداء المتعلمين في العالم الافتراضي مفتوح النهائية، وقدمت دليلاً على أنّ الكفاءة الذاتية في ميدان التعلم الافتراضي هي أكثر تعقيداً مما حدده الباحثون السابقون وأنها تتضمن عدة أبعاد. وأكدت على وجوب أن يكون المتعلمون قادرين على إدراك قدرتهم على الإبحار في بيئة العالم الافتراضي، تعلم ميدان محتوى محدد، وتطبيق معرفة هذا الميدان المحدد للمهام ضمن البيئة، فالغنى الذي تمتاز به هذه البيئات تتطلب تطوير المقاييس التي تعكس هذا الغنى.

وإختبرت دراسة (Momeni et al., 2014) التي جاءت تحت عنوان "The Effect of Employees' Self-Efficacy on Innovative Work Behavior at Social Security Organization Employee in Ardabil Province" تأثير الكفاءة الذاتية للأفراد العاملين على سلوك العمل الإبداعي في منظمات الضمان الاجتماعي في مقاطعة أردبيل في إيران. شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف يعملون ضمن منظمات الضمان الاجتماعي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضياتها. وقد أثبت الباحثون فرضيتهم بأن الكفاءة الذاتية لها تأثير مباشر

على سلوك العمل الابداعي أكثر مما هو تأثير غير مباشر، وأن هناك علاقة مهمة إيجابية بين هذه المتغيرات، إذ أظهرت النتائج تأكيداً لفرضيات الدراسة بأن الكفاءة الذاتية للأفراد العاملين تؤثر إيجابياً في سلوك العمل الابداعي بدرجة كبيرة عند مستوى 5% ، وانه عندما يدرك العاملون العدالة التنظيمية في جانب المستحقات والمكافآت والمزايا التنظيمية وكذلك في طرق تنفيذ واتخاذ القرار فإنهم يُظهرون إدراكاً أعلى لكفاءتهم الذاتية وسلوك عمل إبداعي بمستوى أفضل ، وكان من توصياتهم أن يكون المدراء اكثر عدالة في توزيع المكافآت والمساواة بين الافراد العاملين واقامة ورش عمل حول طرق اختلاف منح المكافآت والتعويضات.

ثالثاً: دراسات سابقة حول السلوك الإبداعي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت سلوك العمل الإبداعي بالبحث والتحليل على صعيد البيئة العربية والأجنبية. فقد إستهدفت دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) المعنونة "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية" تحديد مستوى التمكين في البنوك التجارية الاردنية ومدى تأثيره في السلوك الابداعي للعاملين في تلك المصارف من خلال عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها 391 موظفاً وموظفة بما نسبته 3% من عدد العاملين في تلك المصارف. وقد أثبتت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين ذات الصلة بـ (تفويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، تدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الابداعي للعاملين، إلا أنها لم تثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في ما يتصل بإثراء العمل في السلوك الابداعي للعاملين في تلك المصارف. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المصارف عينة البحث بالعمل بروح الفريق والادارة التشاركية، وتطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية.

أما دراسة (الحجايا، 2012) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" فتناولت سلوك العمل الابداعي لدى مديري مدارس الثانوي الحكومية في إقليم جنوب الاردن وعلاقته بضغوط العمل في تلك المدارس. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين البالغ عددهم 205 مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية تُعزى الى متغير الخبرة الادارية من خمس سنوات وأقل، كما بيّنت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع السلوك الإبداعي تعزى الى تفاعل النوع الإجتماعي مع الخبرة الإدارية من عشر سنوات وأكثر. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات

منها ضرورة إهتمام وزارة التربية والتعليم بالأسباب التي تسهم في خلق ضغوط العمل لدى المديرين ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها كونها ذات تأثير سلبي على سلوكهم الإبداعي.

وتناولت دراسة (Messmann et al., 2010) "Relations between vocational teachers' characteristics of professionalism and their innovative work behavior" الخصائص المهنية لمدرسي الكلية المهنية الالمانية وسلوكهم الابداعي في العمل. ويهدف التحقق من أهمية هذه الخصائص لتعزيز السلوك الإبداعي، فقد تم إستطلاع آراء (60) مدرساً مثّلوا عينة الدراسة للتعرف على مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، ووجد الباحثون أن الخصائص المهنية لأولئك المدرسين ترتبط إيجابياً بسلوك العمل الإبداعي الذي يشمل توليد الأفكار، الترويج للأفكار، وتنفيذ الأفكار. فالجوانب المرتبطة بالتطور المهني كالتعلم المهني، الامتداد الاجتماعي تشكل أهمية في هذا الميدان، كما أنّ معرفة ما وراء الادراك Metacognitive knowledge والانعكاس Reflection اللذين يمثلان بُعد ما وراء الإدراك أو المعرفة الإحترافية Professionalism يؤديان دوراً أساسياً أيضاً، إذ أن التعلم مدى الحياة يكون ضرورياً بوصفه عنصراً مهماً من الإحترافية.

من زاوية أخرى تناولت دراسة (Imran et al., 2010) "Organizational climate as a predictor of innovative work behavior" الدور التنبؤي للمناخ التنظيمي في سلوك العمل الإبداعي، فضلاً عن تناولها إختبار تأثير الحجم التنظيمي على هذا السلوك. نُفذت الدراسة على عينة قصدية مختارة من 320 مديراً يعملون في مجالات وظيفية مختلفة كالتسويق، المبيعات، المالية، الأفراد، الإنتاج والإدارة العامة في عدد من المنظمات التي تصنع المنتجات الاستهلاكية سريعة الحركة في باكستان، واعتمدت الدراسة مقياساً للمناخ التنظيمي يستند الى نموذج القيم المتنافسة متضمناً نموذجي النظام المفتوح والهدف الرشيد وتوصلت الدراسة الى أن إدراك الأفراد لكلا النموذجين للمناخ التنظيمي سوف يُظهر سلوكاً إبداعياً عالياً، بما يعزز فرضيتي الدراسة الخاصة بوجود تأثير إيجابي قوي لنموذجي النظام المفتوح والهدف الرشيد على سلوك العمل الإبداعي، إلا أنها لم تُظهر دوراً كبيراً لحجم المنظمة على هذا السلوك.

وفي دراسة لـ (Dzulkifli et al., 2013) جاءت تحت عنوان "The effect of organizational climate on innovative work behavior" تناول فيها الباحثون تأثير المناخ التنظيمي على سلوك العمل الإبداعي على عينة مكونة من 97 عالماً ما بين مديري بحث، ومساعدتهم، وباحثين علميين يعملون في سبع وكالات عامة في قطاع الزراعة في ماليزيا. واعتمدت الدراسة مقياس (Den Hartog

De Jong, 2008 & نو الأربع مراحل (توليد الفكرة، إستكشاف الفكرة، ترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة) لقياس السلوك الابداعي لعينة الدراسة، فيما أُعتمد مقياس (Amabile et al., 1996) ذو الثلاثة أبعاد (ممارسات الإدارة، الموارد التنظيمية، والدافعية التنظيمية) لقياس المناخ التنظيمي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من ممارسات الإدارة والدافعية التنظيمية وبين السلوك الإبداعي، فيما لم تثبت تلك العلاقة بين الموارد التنظيمية وذلك السلوك، والنتيجة الأخيرة هي على خلاف ما توصلت اليه العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الموارد في تعزيز السلوك الإبتكاري لدى العاملين.

وتناولت دراسة (Ngan, 2015) "Organizational innovativeness: Motivation in an employee's innovative work behavior" العاملین وتأثيرها في عملهم الإبداعي من خلال دراسة حالة شركة Satamankulmal / Anya Productions Ky في كيبكو في فنلندا وهي واحدة من الشركات الصغيرة التي تعمل في مجال الفنون. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية تكامل الدوافع الداخلية والخارجية ضمن نظام الدافعية التنظيمي. وبينت النتائج أن المحرك الداخلي ضروري لمرحلة البدء والانشاء وخاصة تطوير الفرص والتي تتضمن فرص التعلم والاستمرارية، وأنه يمتلك تأثيراً كبيراً على هذا السلوك في مراحل الأربعة وهي (إستكشاف الفرصة، توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة)، فيما يكون المحرك الخارجي أكثر أهمية لمرحل التنفيذ وهي الترويج للفكرة وتطبيق الفكرة.

وإختبرت دراسة (Saleem et al., 2015) الموسومة "Innovative workplace behavior, motivation level and perceived stress among health care employees" العلاقة بين السلوك الإبداعي في مكان العمل، ومستوى الدافعية والضغط المدرك بين العاملين في مجال الرعاية الصحية، وأظهرت نتائجها علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين الضغط المدرك والدافعية، وكذلك بين الضغط المدرك والسلوك الإبداعي للأطباء العاملين في المستشفى. وتوصلت الدراسة الى أن مستوى الدافعية يتأثر بشكل سلبي بمقدار الضغط المدرك، وإن المستوى العالي من الضغط يحد من أداء العاملين ومن سلوكهم الإبداعي في العمل، بينما المستوى المعتدل من الضغط يديم الأداء الى أقصى حد.

وتناولت دراسة (Anjum et al., 2016) "Effort-enhancing HR practices and behavior: Role of employee empowerment innovative work" الموارد البشرية وإستكشاف طبيعة العلاقة بين تلك، الممارسات فضلاً عن إختيار الدور المعدل أو المكيف لتمكين العاملين في هذه العلاقة. أجريت الدراسة في عدد من شركات تصنيع المنسوجات في

باكستان، وتم جمع البيانات من عينة شملت 175 موظفاً يعملون في الشركات المهيمنة على صناعة المنسوجات. وأشارت نتائجها الى أن جهود تعزيز ممارسات الموارد البشرية ترتبط بعلاقة تأثير إيجابية على سلوك العمل الإبداعي، وأن هذا السلوك يمكن تعزيزه أكثر فيما إذا عملت إدارة المنظمة على تمكين العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء المهام المكلفين بها.

وركزت دراسة (Alkhodary, 2016) الموسومة "The relationship between employees' empowerment and innovative work behavior" على علاقة تمكين العاملين مع سلوك العمل الإبداعي في ظل سعي المنظمات الحديثة للإبتكار وإيجاد طرائق جديدة لتنفيذ الأعمال. وتكوّن مجتمع الدراسة من شركات التصميم الداخلي في الأردن والبالغ عددها (8) شركات، أما عينة الدراسة فتمثلت بعينة من أقسام التسويق، الموارد البشرية، خدمة الزبائن، المبيعات وأقسام التصميم بلغ عددهم (105) موظفاً يشكلون 77% من العدد الكلي لهؤلاء العاملين. وقد تناول الباحث سلوك العمل الإبداعي من خلال ثلاثة أبعاد هي (الأصالة، الطلاقة الفكرية، الحساسية تجاه المشكلات)، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين بأبعاده (المعنى، المقدرة، تقدير الذات، التأثير) وبين سلوك العمل الإبداعي بأبعاده الثلاثة.

رابعاً: دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

تشير الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الى وجود عدد من الدراسات التي إختبرت العلاقة بين بعض من متغيراتها. ففي ميدان العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك العمل الإبداعي فقد حاولت دراسة (Babalola, 2009) التي جاءت تحت عنوان "Women entrepreneurial innovative behaviour: the role of psychological capital" النفسي في السلوك الإبداعي الريادي للمرأة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 405 امرأة ريادية من مقاطعة إيبادان في نيجيريا. وقد توصلت الدراسة الى أن النساء ذوات الكفاءة الذاتية العالية ومركز سيطرة داخلي (Internal locus) سجّلن نقاطاً أعلى في سلوك العمل الإبداعي بالمقارنة مع النساء ذوات المستوى المنخفض من الكفاءة ومركز سيطرة خارجي (External locus)، وأن هذه الكفاءة ترتبط أيضاً بمستوى التعليم العالي لدى النساء، فتميل النساء ذوات التعليم العالي الى الإيمان بكفاءتهن حيث يمنحهنّ تعليمهنّ العالي زخماً لتحقيق التطور في الأنشطة الإبداعية الريادية.

وإختبرت دراسة (Hsiao et al., 2011) الموسومة "The impact of self-efficacy on innovative work behavior for teachers" تأثير الكفاءة الذاتية على السلوك الإبداعي للمدرسين من خلال دراسة وتحليل آراء عينة عشوائية مكون من (546) مدرساً يعملون في عدد من المدارس الثانوية في تايوان. وتناولت الدراسة متغير الكفاءة الذاتية من خلال ثلاثة أبعاد هي معتقدات الكفاءة الذاتية نحو مجموعة الإرشاد، ومعتقدات الكفاءة الذاتية نحو استخدام المهام، ومعتقدات الكفاءة الذاتية تجاه استخدام ممارسات التعليم الإبداعي. أما سلوك العمل الإبداعي فقد تم دراسته من خلال ثلاثة أبعاد هي توليد الفكرة وترويج الفكرة وتحقيق الفكرة اعتماداً على (Janssen, 2000)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط قوية بين الكفاءة الذاتية للمدرسين وسلوكهم الإبداعي، إلا أنها لم تظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية تجاه الإبداع والسلوك الإبداعي بجميع أبعاده. وأكدت الدراسة على أن المدرسين ذوي الكفاءة الذاتية العالية يتبنون استراتيجيات أكثر فاعلية لتحسين جودة تعليمهم، فضلاً عن التفاعل بطريقة أفضل وأكثر ديمقراطية مع الطلبة خارج القاعات الدراسية.

أما دراسة (Dorner, 2012) الموسومة "Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance" فقد تناولت سلوك العمل الإبداعي من خلال توقعات الموظف وآثاره على أداء العمل. وحاولت الإجابة على سؤالين هما (كيف يؤثر السلوك الإبداعي للعاملين على أداء مهامهم، وكيف يستطيع المدراء التأثير في هذا السلوك). واعتمدت الدراسة نموذجين للبحث، إختص الأول منهما بدراسة تأثير توقعات العاملين في سلوك العمل الإبداعي وكيفية ربط هذا السلوك بأداء المهمة، أما النموذج الثاني فقد تناول العوامل التي تؤثر على تشكيل تلك التوقعات. كانت عينة الدراسة الأولى مكونة من 350 موظفاً مع مشرفيهم المباشرين في إحدى شركات التأمين في السويد أظهرت نتائجها أن سلوك العمل الإبداعي يؤثر بشكل إيجابي في أداء المهمة، كما أظهرت النتائج أيضاً أنّ الكفاءة الذاتية الإبداعية تمثل مؤشراً قوياً لسلوك العمل الإبداعي. أما النموذج الثاني فقد شمل عينة مكونة من 422 موظفاً في شركة ضمان سويدية أظهرت نتائجها أن جوهر التقييمات الذاتية للعاملين وإدراكاتهم للدعم التنظيمي للإبداع والتبادل مع زملاء العمل يزيد من الكفاءة الذاتية الإبداعية لهؤلاء العاملين.

فيما تناولت دراسة (Zacher & Rosing, 2013) الموسومة "Ambidextrous leadership and team innovation" العلاقة بين القيادة البارعة وإبداع الفريق، وكان هدفها إجراء أول إختبار تجريبي لأهمية نظرية القيادة البارعة للإبداع التي طرحتها (Rosing et al., 2011). وقد أشارت هذه

النظرية الى أن التفاعل بين السلوكيات (المنفتحة والمنغلقة) ينبئ بإبداع الفريق، ذلك أن مستوى إبداع الفريق يكون الأعلى عندما يكون كلا النوعين من السلوك في مستوى عالٍ أيضاً. وقد شملت الدراسة 33 قائد فريق في مجال التصميم المعماري الداخلي مع 90 من العاملين معهم ضمن مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد أظهرت النتائج أن التفاعل بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقيادة البارعة يعزز من إبداع الفريق بمستوى أعلى من السلوكيات التي تمارسها القيادة التحويلية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة والنتائج التي توصل اليها (Zacher et al., 2014) في دراستها الموسومة "Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors" فنظرية القيادة البارعة كما يقول (Zacher et al., 2014) تفترض أن سلوكيات القادة المنفتحة والمنغلقة تتنبأ بشكل إيجابي بسلوكيات العاملين الاستكشافية والاستثمارية. وأن التفاعل بين سلوكيات الاستكشاف والاستثمار بدوره يؤثر في الأداء الإبداعي لأولئك العاملين. وقد قدمت الدراسة التي شملت 388 موظفاً أول اختبار تجريبي لهذه الفرضيات على مستوى الأفراد وجاءت متسقة مع نظرية البراعة. ويشير الباحثون الى أن نتائج الدراسة لها مضامينها المهمة في إختيار القادة وتدريبهم وتطويرهم، كما أنها تسلط مزيداً من الضوء على العلاقات المعقدة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات الاستكشاف والاستثمار للأفراد العاملين وأدائهم الابداعي.

ولما كانت القيادة البارعة تتضمن تركيبة من السلوكيات التي تحفز إستكشاف الأفراد للفرص والأفكار الجديدة من خلال السلوكيات المنفتحة، وإستثمار تلك الفرص والافكار من خلال السلوكيات المنغلقة، فقد إفترض (Zacher & Wilden, 2014) في دراستهم الموسومة "A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation" أن هناك تفاعلاً بين سلوكيات القيادة اليومية المنفتحة والمنغلقة ضمن أسلوب القيادة البارعة يمكن أن ينبئ بالأداء الإبداعي للعاملين، وقد إستندت الدراسة الى بيانات يومية تم الحصول عليها من 113 موظفاً عبر خمسة أيام عمل دعمت تلك الفرضية، حيث لاحظ الباحثون أن الأداء الأبداعي للعاملين يكون عالياً عندما يكون كلا النوعين من سلوكيات القيادة البارعة عالياً. وهذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن القادة بحاجة الى الإنخراط بسلوكيات قد تكون متعارضة ولكنها مكملة لبعضها 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 الابداع وذلك من خلال استكشاف ديناميكية (حركية) سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة 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 المنفتحة لقادة المشروعات هي الأكثر وضوحاً بالمقارنة مع السلوكيات المنغلقة. وهذه النتيجة تعكس الافتراض القائل أن الابتكار وتوليد الأفكار يتطلب التركيز على أنشطة الاستكشاف التي تتطلب بدورها الحاجة الى ممارسة القيادة المنفتحة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن قادة المشروعات يعملون بين فترة وأخرى على مساعدة أعضاء الفريق على الابتعاد عن الروتين اليومي لجعلهم ينخرطون في الأنشطة الإبتكارية لحل المشكلات. كما بينت أيضاً أن التحول بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة 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 المنفتحة والمنغلقة 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) "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 إستشاريي الادارة من خلال دور المرونة في التحول بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقيادة. وقد تم إختيار المشاركين في البحث تبعاً لمعايير دقيقة، فيما كان المعيار الأكثر علاقة هو كون المشارك قائد لمشروع إستشارات إدارية، وتم إختيارهم على أساس قدرتهم على المساهمة 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 إختيار عينة قصدية متجانسة جميع أعضائها يعملون لصالح شركات إستشارية خارجية يتراوح عدد موظفيها بين 1100-20000 موظف. وقد وفرت النتائج دعماً لفرضية

الدراسة بأن كُلاً من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة مطلوبة للإسهام في مخرجات إبداع الفريق. إضافة الى أنه رغم أن مراحل المشروع الإستشاري متداخلة وبالكد يمكن تمييزها لذا فإن سياق الإستشارات الإدارية يشير الى الحاجة الى درجة عالية من الإتساق في سلوك قائد المشروع، وفي نفس الوقت فإن الأفراد، ولعوامل مرتبطة بالمشروع، يتطلب من القائد أن يبنى 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 إقترحت الدراسة أنه بدلاً عن التبديل بين السلوكيات (المنفتحة والمنغلقة) فإن إبداع الفريق يمكن تعزيزه من خلال الموازنة بشكل مستمر بين تلك السلوكيات بنوعها حيث يملي هذا التوازن وجوب أن تكون حاضرة كلا السلوكيات في ذات الوقت ولكن بدرجة مختلفة تبعاً للموقف.

وإختبرت دراسة (Ruhnke & Mulder, 2016) الموسومة "Ambidextrous leadership and innovative work behaviour" العلاقة بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة للقيادة البارعة مع الأبعاد الأربعة لسلوك العمل الإبداعي وهي (إستكشاف 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 الباحثتان أن كل أوجه سلوك العمل الإبداعي تتضمن أنشطة إستكشاف وإستثمار يمكن تعزيزها من خلال سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة حيث يكمل هذان النوعان من السلوك بعضهما الآخر بما يؤدي في النهاية الى تعزيز مهام الإبتكار والإبداع. فسلوكيات القيادة المنفتحة تشجع على تنفيذ الأنشطة بطريقة مختلفة، وبالتالي تعزز من إستكشاف الفرصة وتوليد الفكرة وهذا يتطلب إدراك العاملين لأهمية إبتكار عمليات ومنتجات جديدة، في حين تركز سلوكيات القيادة المنغلقة على وضع الأهداف ومتابعتها وبالتالي فإنها تعزز من أنشطة الإستثمار 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.

أما في ما يتصل بالعلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة (القيادة البارعة، سلوك العمل الإبداعي والكفاءة الذاتية) فلم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسة واحدة تتناول متغيرات الدراسة بشكل صريح وواضح، إلا أن عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي إقتربت من مضمونها. فقد حاولت دراسة (Kroes, 2015) الموسومة "The relationship between transformational leadership and

innovative work behavior: The role of self-efficacy and the effect of perceived organizational support on innovative work behavior" الإبداعي يتأثر بالقيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للأفراد والى أي درجة يمكن أن يعزز الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك العمل الإبداعي. وقد تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من 267 مشاركاً من العاملين في منظمات وقطاعات مختلفة باستخدام التصميم المقطعي المستعرض. وقد أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على سلوك العمل الإبداعي للعاملين، كما أن الكفاءة الذاتية لهؤلاء العاملين تتأثر بالقيادة التحويلية والتي بدورها تؤثر في سلوك العمل الإبداعي. وجدير بالذكر أن القيادة التحويلية غالباً ما تتضمن سلوكيات منفتحة تفسح المجال للعاملين لإستكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة بما يعزز من أنشطة السلوك الإستكشافي في مكان العمل.

خامساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من العرض السابق تتبين أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي:

- كانت المنطلق الأساس الذي إرتكزت عليه منهجية الدراسة الحالية من خلال ما قدمته من مبررات علمية لأختبار فرضياتها والإنطلاق من حيث انتهى الآخرون.
- مكّنت من الإهتمام الى العديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواءً ما يتعلق منها بالكتب العلمية أو البحوث ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه ما وفرّ على الباحثة الكثير من الجهد والوقت في بناء وإعداد الجانب النظري.
- التعرف الى إتجاهات العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية في ضوء الإسهامات النظرية التي قدمتها هذه الدراسات.
- قدمت الدراسات السابقة تصوراً واضحاً عن الأدوات والوسائل الإحصائية التي يمكن إستخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.
- الإستفادة من المقاييس المستعملة في هذه الدراسات ما يتعلق بمتغيراتها وتحديد القيادة البارعة والكفاءة الذاتية وسلوك العمل الإبداعي بعد أن تم تكييفها بما ينسجم والبيئة العراقية.

سادساً: ميزة الدراسة الحالية

إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها تناولت ثلاث متغيرات لم يسبق أن جرى اختبارها في البيئة العربية والعراقية على حدٍ سواء، إذ لم تجد الباحثة سوى دراسة واحدة سابقة تناولت موضوع القيادة البارعة ضمن ميدان التعليم العالي سبق التطرق إليها في فقرة دراسات سابقة حول القيادة البارعة، كما لم تجد دراسة سابقة تناولت دراسة هذا المتغير وتأثيره على سلوك العمل الابداعي بتوسط الكفاءة الذاتية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

١. المشكلة الفكرية

يتفق جميع الباحثين والدارسين في ميدان الأعمال على أن بيئة الأعمال المعاصرة هي بيئة شديدة التغيير، فالتكنولوجيا فيها تتطور بشكل غير مسبوق، وأذواق الزبائن تتغير باستمرار، والمنظمات يتزايد عددها كل يوم، والمنافسة فيما بينها تشتد وتزداد حدة. وأمام هذه التحديات الكبيرة يصبح لزاماً على المنظمات تلبية الطلبات الحالية للزبائن الحاليين، وفي الوقت ذاته الذي تعمل فيه على الإستجابة للطلبات المستقبلية المتغيرة للزبائن المحتملين. بمعنى آخر يتوجب على المنظمات كما يقول (March, 1991) الإنخراط في نوعين من الأنشطة المتعارضة أو المتضادة هي الأنشطة الإبداعية الإستثمارية التي تركز على توظيف المعرفة الحالية للمنظمة لتلبية المتطلبات الحالية للزبائن الحاليين (Lubatkin, 2006)، والأنشطة الإبداعية الإستكشافية التي ترتبط بالبحث والتتبع والإبتكار. إن هذه الإبداعات في الواقع ما هي إلا نتائج للأنشطة التي ينفذها الأفراد العاملون في تلك المنظمات والتفاعلات الإجتماعية فيما بينهم والتي يمكن أن نطلق عليها السلوك الإبداعي للعاملين (De Long, 2006).

والسؤال الذي يتبادر الى الذهن ينصب على كيفية تعزيز هذا السلوك لبلوغ الإبداعات المنشودة. والواقع هناك بعض الدراسات المتعلقة بالإبداع تركز على مجموعة من العوامل التنظيمية التي تعمل على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين تأتي القيادة في مقدمتها، على سبيل المثال دراسة (Jung et al., 2003)، ودراسة (Jaskyte, 2004). وقد ركزت بعض الدراسات الخاصة بالسلوك الإبداعي بشكل أساس على أنماط القيادة وإفترضت وجود علاقة بين بعض تلك الأنماط كالقيادة التحويلية وهذا السلوك، إذ أشارت دراسة (Klon et al., 2012) الى أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية والسلوك الإبداعي على العكس من (Basu & Green, 1997) اللذين لم يثبتا وجود مثل هذه العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. ويعزو بعض الباحثين ومنهم (Muroford & Licuaunan, 2004) هذا التباين في نتائج تلك الدراسات أن أنماط القيادة لم يتم تطويرها بشكل خاص لأغراض الإبداع، ومن غير المتوقع أن تستطيع هذه الأنماط التنبؤ بالأنشطة الإبداعية كما هو الحال مع الأنشطة الروتينية التي يؤديها العاملون وبالتالي فإن هناك حاجة الى مفهوم جديد للقيادة يتضمن

سلوكيات متناقضة أحياناً، أطلق عليه علماء المنظمة والسلوك التنظيمي مفهوم القيادة البارعة Ambidextrous Leadership لوصف نوعين من السلوكيات المتناقضة هي السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة التي تعزز المستويات العالية من الإبداع لدى العاملين (Zacher et al., 2014). إلا أن الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين القيادة البارعة والسلوك الإبداعي للعاملين لم تتطرق إلى دور العوامل الذاتية المرتبطة بالعاملين أنفسهم، بمعنى أن هناك حاجة إلى فهم العملية النفسية لهؤلاء العاملين والتي تعمل على ترجمة سلوكيات القائد إلى سلوكيات وأفعال للعاملين (Van Knippenberg et al., 2004)، وتأتي هذه الدراسة لفهم الدور الذي تؤديه بعض العوامل النفسية وتحديد الكفاءة الذاتية في تعزيز العلاقة بين القيادة البارعة وسلوك العمل الإبداعي لتشكل بذلك مساهمة متواضعة في غلق الفجوة البحثية في هذا الميدان، وتكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أوسع وأشمل.

٢. المشكلة الميدانية

تشهد 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 إلى حاجة تلك الجامعات لممارسة أنشطتها التقليدية التي تتمثل بالتدريس والبحث الأكاديمي، فضلاً عن رغبتها في إستكشاف الفرص الجديدة التي تتيح لها المتاجرة بالبحث العلمي التطبيقي وبراءات الإختراع 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 إلى تحقيقها، وهل أن مجرد إظهار تلك السلوكيات من قبل هؤلاء القادة يكون كافياً لتعزيز السلوك الإبداعي أم أن هناك عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم يمكن أن تؤدي دوراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين سلوكيات القائد البارعة والسلوك الإبداعي؟. ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة الميدانية في إثارة التساؤلات الآتية:

- ما مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية؟
- ما مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية؟

- هل هناك علاقة بين القيادة البارعة والسلوك الإبداعي الذي يبديه أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
- هل يمكن أن تؤثر الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية في سلوكهم الإبداعي؟
- هل يمكن توظيف سلوكيات القيادة البارعة في ميدان تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة؟ وهل يمكن أن تؤدي الكفاءة الذاتية المدركة دوراً إيجابياً في هذا المجال؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في أنها:

١. تتناول بالوصف والتحليل مفهوم جديد للقيادة هو القيادة البارعة والذي منذ تقديمه في العام 2004 من قبل Vera & Grossan لم ينل الإهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين في البيئة العربية والعراقية، وبهذا فإن الدراسة الحالية تمثل إضافة ذات قيمة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص.
٢. تحاول الدراسة الحالية إستكشاف إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافية والاستثمارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، فضلاً عن إختبار الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة لهؤلاء في تعزيز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والسلوك الإبداعي، آخذين بنظر الإعتبار عدم وجود دراسة سابقة على حد علم الباحثة جمعت بين المتغيرات الثلاث سويةً.
٣. تشكل الدراسة الحالية نقطة إنطلاق مهمة لدراسات أخرى مستقبلية حول متغيراتها في قطاعات أخرى غير قطاع التعليم العالي، مثل قطاع الاستثمار وقطاعات الخدمات العامة مثل الصحة وغيرها.

ثالثاً: هدف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إختبار إمكانية توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، وإختبار الدور الذي يمكن أن تؤديه الكفاءة الذاتية المدركة للعاملين في هذا الميدان. ومنه تشتق أهداف فرعية هي:

١. الكشف عن مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.
٢. الكشف عن مدى إنخراط أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة في سلوكيات العمل الإبداعي الاستكشافية والاستثمارية.
٣. التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها أمكن صياغة الفرضيات الآتية:

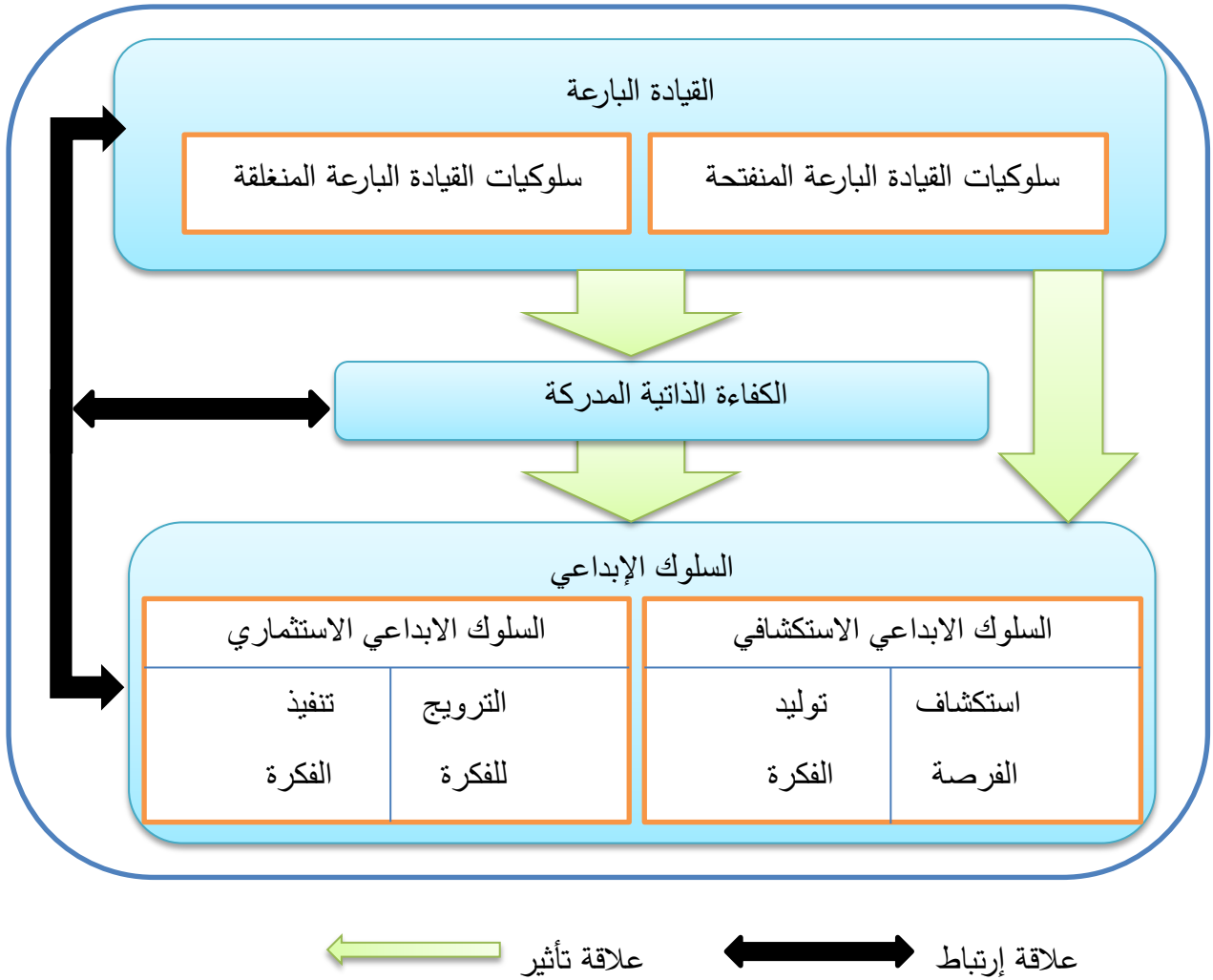
١. يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة. وتعني إحصائياً وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري وسلوكيات القيادة البارعة وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان.
٢. يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري بمستوى الكفاءة الذاتية المدركة من قبل العاملين. ويعني إحصائياً وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري ومستوى الكفاءة الذاتية المدركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان.
٣. يرتبط مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة التي يمارسها القادة. ويعبر عنها إحصائياً بوجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية وسلوكيات القيادة البارعة، وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان.
٤. تُسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية. ومنها تنبثق فرضيتان فرعيتان.
٥. تُسهم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية، وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان.

٦. تُسهم الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل مباشر في تعزيز السلوك الابداعي ببعديه الاستكشافي والاستثماري. وتتنبق عنها فرضيتان فرعيتان.
٧. تُسهم الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية في تعزيز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والسلوك الإبداعي للأعضاء بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة، وتعني إحصائياً وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والسلوك الابداعي بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية، وتتنبق عنها أربع فرضيات فرعية.
٨. توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى عينة الدراسة في كليات الجامعة في مواقفها تجاه وجود سلوكيات القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة والسلوك الابداعي، وتتنبق عنها ثلاث فرضيات فرعية.

رابعاً: الانموذج الإفتراضي للدراسة

من خلال مشكلة الدراسة واهدافها تم تصميم أنموذج إفتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيراتها كما في الشكل (I) ، إذ يبين الشكل مجموعة من الفرضيات التي بُنيت على أساس إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة وإمكانية إختبار مخططها الفرضي. ويتضمن المخطط ثلاثة متغيرات وكما يأتي:

١. المتغير المستقل: ويتمثل بسلوكيات القيادة البارعة بقُطبيها:
 - أ. سلوكيات القيادة المنفتحة.
 - ب. سلوكيات القيادة المنغلقة.
٢. المتغير المعتمد: وهو السلوك الإبداعي ببعديه الرئيسين:
 - أ. السلوكيات الابداعية الإستكشافية ببعديها الفرعيين إستكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة.
 - ب. السلوكيات الابداعية الإستثمارية ببعديها الفرعيين الترويج للفكرة، وتنفيذ الفكرة.
٣. المتغير الوسيط: وهو الكفاءة الذاتية المدركة (أحادي البعد).



الشكل (1) الأنموذج الافتراضي للدراسة

سادساً: مجتمع الدراسة

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. أما عينة الدراسة فقد ضمت (297) تدريسياً وتدرسية تم إحتساب عددهم على وفق معادلة هيربرت أركن الآتية:

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

N	حجم المجتمع
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

المصدر: (Arkin, Herbert (1983).

سابعاً: أدوات الدراسة

إعتمدت الباحثة الأدوات الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

١. الكتب والمصادر العلمية والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتاحة في المكتبات، فضلاً عن شبكة الانترنت.
٢. إعتمدت الباحثة إستمارة الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية. وتضمنت إستمارة الاستبيان أربعة محاور خصص المحور الأول منها للحصول على البيانات الديموغرافية للمستجيبين كالعمر والنوع الاجتماعي، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة . أما المحور الثاني فقد خصص لقياس المتغير المستقل وهو القيادة البارعة بقطبيها سلوكيات القيادة المنفتحة بواقع (16) فقرة، وسلوكيات القيادة المنغلقة بواقع (11) فقرة بالإستناد الى (Voiget, 2014). وتضمن المحور الثالث فقرات المتغير المعتمد وهو السلوك الابداعي ببعديه الرئيسيين وأبعاده الفرعية الأربعة بالإستناد الى (Messmann, 2012) وكما يأتي:

أ. السلوك الإبداعي الاستكشافي ويتضمن:

- إستكشاف الفرصة بواقع (5) فقرات.

- توليد الفكرة بواقع (5) فقرات.

ب. السلوك الإبداعي الاستثماري ويتضمن:

- الترويج للفكرة بواقع (5) فقرات.

- تنفيذ الفكرة بواقع (5) فقرات.

أما المحور الرابع والأخير فقد خصص لقياس المتغير الوسيط وهو الكفاءة الذاتية المدركة بواقع (11)

فقرات على وفق (Dorner, 2012). ويفصل الجدول (1) محاور الإستبانة.

جدول (1) محاور إستبانة الدراسة

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الأساسية	القسم
الإستبانة	9	النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، الاختصاص العلمي والدقيق، اسم الكلية والقسم.	البيانات الديموغرافية للمستجيبين	الأول
Voigt, 2014	16	سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة	الثاني
	11	سلوكيات القيادة المنغلقة		
Messmann, 2012	5	إستكشاف الفرصة	السلوك الإبداعي الاستكشافي	الثالث
	6	توليد الفكرة		
	5	الترويج للفكرة	السلوك الإبداعي الاستثماري	
	5	تنفيذ الفكرة		
Dorner, 2012	10	أحادي البعد	الكفاءة الذاتية المدركة	الرابع
	67	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثة.

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

ثامناً: خصائص عينة الدراسة

تعرض هذه الفقرة خصائص عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

١. وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

أظهر فرز البيانات الديموغرافية الواردة في جدول (2) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور، فقد بلغت نسبة الذكور 65.5% مقابل 34.5% للإناث أي ما يقارب الضعف.

جدول (2) وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير الديموغرافي	العينة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	188	65.50%
	إناث	99	34.50%
المجموع		287	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد الى الاستبانة

٢. وصف عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول (3) أن ما نسبته 52.26% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وتلتها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 30.3% ، وجاء ما نسبته 13.24% من العينة ضمن الفئة العمرية 51 فأكثر. وتمثل الفئة الأولى وهي الأكبر الفئة الشابة التي عادة ما يتصف أفرادها بالميل الى مغادرة السياقات القديمة والبحث عن وتقديم الافكار الجديدة، في حين تميل الفئة العمرية الاخيرة بما تمتلك من خبرات أيضاً الى إستثمار الفرص الموجودة حالياً.

جدول (3) وصف عينة الدراسة حسب العمر

المتغير الديموغرافي	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
العمر	20-30	12	4.18%
	31-40	150	52.26%
	41-50	87	30.31%
	51 فأكثر	38	13.24%
المجموع		287	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على الإستبانة.

٣. وصف العينة حسب التحصيل العلمي

تشير الإحصائية الواردة في الجدول (4) الى أن نسبة 52.96% هم من حملة شهادة الدكتوراه، فيما شكّل حملة شهادة الماجستير ما نسبته 47.04% ، وهي نسبة مرتفعة ويتطلب المراجعة من قبل رئاسة الجامعة لحث هذه الفئة من التدريسيين على إكمال دراستهم العليا للحصول على شهادة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

جدول (4) وصف عينة الدراسة حسب التحصيل العملي

المتغير الديموغرافي	العينة	التكرار	النسبة المئوية
التحصيل العلمي	ماجستير	135	47.04%
	دكتوراه	152	52.96%
المجموع		287	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على الاستبانة.

٤. وصف العينة حسب اللقب العلمي

وفي ما يتعلق بالمتغير الديموغرافي اللقب العلمي فقد بينت الإحصائية أن من يحملون لقب أستاذ مساعد يشكّلون ما نسبته 33.45% ، بالمقارنة مع ما نسبته 31.01% ممن يحملون لقب مدرس، وما نسبته 26.48% ممن يحملون لقب مدرس مساعد، أما لقب أستاذ فقد بلغت نسبة من يحملون هذا اللقب حوالي 9.06%، وكما مبين في الجدول (5).

جدول (5) وصف عينة الدراسة حسب اللقب العلمي

المتغير الديموغرافي	العينة	التكرار	النسبة المئوية
اللقب العلمي	مدرس مساعد	76	26.48%
	مدرس	89	31.01%
	أستاذ مساعد	96	33.45%
	استاذ	26	9.06%
المجموع		287	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على الاستبانة.

٥. وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

يعرض الجدول (6) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ، فقد بلغت نسبة من لديهم خدمة 11-15 سنة 41.81% وهي الأعلى، وجاءت فئة 5-10 سنة خدمة بنسبة 24.74% ، ثم فئة 16-20 سنة بنسبة 13.94% ، والفئة من 21-25 على نسبة بلغت 5.57% ، أما الفئة أقل من 5 سنوات فقد كانت نسبتها 4.53 ، لتكون الفئة 26-30 سنة قد حصلت على اقل نسبة بلغت 3.14 لتكون النسبة الأدنى لمن لهم خدمة ضمن هذا المدى، وربما يعود السبب في ذلك الى قلة الدرجات الوظيفية المخصصة لوزارة التعليم العالي عموماً وجامعة القادسية بشكل خاص خلال السنوات الأخيرة.

جدول (6) وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

المتغير الديموغرافي	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الخدمة	أقل من 5	13	4.53%
	5_10	71	24.74%
	11_15	120	41.81%
	16_20	40	13.94%
	21_25	16	5.57%
	26_30	9	3.14%
	فاكثر 31	18	6.27%
المجموع		287	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على الاستبانة.

تاسعاً : المقاييس والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الإستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحقيق وإختبار فرضياتها. وتنقسم تلك الأدوات على ثلاث مجموعات هي :

١. أدوات قياس الدراسة وتتضمن:

- معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة وإتساقها الداخلي.
- التحليل العاملي التوكيدي: لإختبار الصدق البنائي للمقاييس.

٢. الوصف الإحصائي ويشتمل على الأدوات الآتية :

- المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير.
- الإنحرافات المعيارية : لبيان تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

٣. إختبار الفرضيات: إعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات الإحصائية هي:

- معامل الارتباط البسيط (Pearson) لإختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
- معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لإختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة.
- إختبار Sobel لإختبار التأثيرات غير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSSV.21 وبرنامج AMOS21.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول: القيادة الباعرة

المبحث الثاني: الكفاءة الذاتية المدركة

المبحث الثالث: السلوك الإبداعي

تمهيد

يهدف هذا الفصل الى تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة، حيث خصص المبحث الأول منه لاستعراض مفاهيم القيادة والبراعة والقيادة البارعة وأهم سلوكياتها، فيما خصص المبحث الثاني لعرض الإطار النظري لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة من حيث مفهومها وأبعادها ومصادرها الأربعة التي إتفق عليها أغلب الباحثين، وتطرق المبحث الثالث لاستعراض السلوك الإبداعي من حيث مفهومه ومحدداته وبعديه الاستكشافي والاستثماري وأبعادهما الفرعية.

المبحث الأول

القيادة البارعة

أولاً: مفهوم القيادة

كانت قضية القيادة ولا زالت واحدة من القضايا التي شهدت تطوراً واضحاً في أدبياتها، وتناولها الباحثون بالدراسة والتحليل بتكرار وشغف كبيرين كونها تمثل العامل الاساس لنجاح وتطور المنظمات. وعلى الرغم من مرور أكثر من قرن من الزمان من البحث والدراسة لموضوع القيادة، إلا أننا نجد أن مفكري الإدارة وعلمائها لا زالوا غير قادرين على صياغة تعريف جامع وشامل لمصطلح القيادة. يؤكد ذلك غزارة التعريفات التي تضمنتها الادبيات الادارية ذات الصلة والتي تجاوز عددها 350000 تعريفاً إستناداً الى (Nicolson et al., 2011:14) (Pye, 2005; Western, 2008; Tourish, 2008)، وقد أشار الى ذلك Burns في تفسيره لظاهرة القيادة بالقول أن القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحاً لكنها أقل إدراكاً. فهل أن القيادة ذات أبعاد متعددة يصعب إحتواؤها في تعريف واحد؟ أم أن التغيير الذي يصاحبها يجعل من الصعب الثبات على تعريف واحد لها؟. يجيب على هذين التساؤلين (رشيد ومطر، 2016: 11) بالقول أن الأمرين حاضران في مفهوم القيادة، الأبعاد المتعددة والتغير المستمر لدراسة ظاهرة القيادة. وقد كان المدخل الفردي الذي إنبثقت أفكاره في أوروبا في القرن الثامن عشر هو المدخل الوحيد لدراسة ظاهرة القيادة، حيث أشار Galton في كتابه العبقريّة الموروثة Hereditary genius في العام 1869 الى أن القيادة هي قابلية مميزة لأفراد إستثنائيين (McCleskey, 2014:17)، وأن القابليات القيادية هي قابليات موروثة وفطرية Innate abilities وليست مكتسبة، وهي التي تمنح الشخص القدرة على القيادة بفاعلية .

وقد إرتبط هذا المفهوم للقيادة بنظرية الرجل العظيم Great Man Theory التي طورها Carlyle في مجموعة محاضرات ركزت على أن الرجل العظيم هو رجل موهوب يحمل مجموعة من الخصائص التي يحصل عليها عن طريق الوراثة، وهي التي تسمح له بقيادة الآخرين بشكل طبيعي (Eppard, 2004:16). وقد ظلت هذه النظرية سائدة حتى الحرب العالمية الأولى التي تسببت في إنهيار معظم البيوت المالكة في أوروبا (Bertocci , 2009:19) .

إن النظرية الوراثية للقيادة لا تستند في الواقع الى أي دراسة علمية. وعلى عادة التاريخ في إحلال البدائل وأمام عجز نظرية الرجل العظيم في تحدي العلم بإثبات صدقيتها ظهرت نظرية السمات Traits

Theory في ثلاثينات القرن الماضي التي حاول الباحثون من خلالها البحث عما يُميّز الأفراد ليكونوا قادة دون غيرهم (رشيد ومطر، 2016:23). حيث بدا لمفكري وعلماء الإدارة والمهتمين بدراسة ظاهرة القيادة أن منطق نظرية الرجل العظيم الذي يرى أن القادة يولدون ولا يصنعون، لا يمكن الاستمرار بقبوله كأمر مُسلم به في البحث العلمي الذي بطبيعته يستند الى البحث في الحقائق والأسباب والنتائج التي يتم إثباتها بالدليل الواضح، فكان ظهور الحاجة للمعرفة العلمية للتحليل والتفسير سبباً لنشوء مدخل جديد للبحث في مجال القيادة عُرفَ بمدخل أو نظرية السمات Traits theory ، حيث هيمنت على جهود الباحثين فكرة البحث عن سمات معينة تميز القادة عن غيرهم (Sapru, 2013: 468) ، وهي سمات ليست فطرية بل يمكن تطويرها من خلال التجربة والتعلم (Kreitner & Kinicki, p:512).

إن نظرية السمات لا تضع إفتراضات حول ما إذا القيادة موروثه أو مكتسبة، الا أنها ببساطة تؤكد أن صفات القائد تختلف عن غير القائد. فسمات من مثل الطول، الوزن، بنية الجسم تعتمد بشكل كبير على الوراثة، بينما الصفات الاخرى مثل المعرفة بالصناعة تعتمد على الخبرة والتعلم (Kirkpatrick & Locke, 1991:48).

ويُبين Ralph M. Stogdill, 1974 أن البحوث المتنوعة حددت سمات معينة مرتبطة بمقدرة القيادة ، خمس منها سمات مادية (كالمقدرة، المظهر، الطول)، وأربع سمات قابلة وذكاء، وست عشر سمة شخصية منها (التكيف، المخاطرة ، الحماسة، والثقة بالنفس)، وست خصائص مرتبطة بالمهمة منها (دافع الإنجاز ، المثابرة، الثبات، والمبادرة)، وتسع خصائص إجتماعية منها (التعاون، المهارات العلاقاتية، والقبالية الإدارية). ومؤخراً تم تحديد مجموعة من السمات القيادية الاساسية وهي (الدافع، الرغبة بالقيادة، الصدق والنزاهة، الثقة بالنفس، الذكاء، والمعرفة المرتبطة بالعمل) (Sapru , 2013:468) ، إلا أن المسح الذي أجراه كل من Kouzes & Posner في ثمانينات القرن الماضي والذي شمل أكثر من 7500 مديراً في الولايات المتحدة لمعرفة الصفات الشخصية التي يتطلعون إليها ويعجبون بها لدى رؤسائهم الأعلى، أظهر أن القائد الفائق يجب أن يملك خمس سمات هي الصدق، والكفاءة، والتطلع للمستقبل، والإلهام، والذكاء. كما أشارت الدراسة أن السمة الأولى وهي الصدق لها أهمية خاصة، حيث تم إختيارها من قبل 87% من المستجيبين، الذين يريدون من قادتهم أن يكونوا أخلاقيين (Kinicki & Williams, 2008:454).

إن نظرية السمات تصف القادة على أنهم أفراد لديهم سمات أو خصائص معينة تساعدهم ليكونوا قادة جيدين ما يفسح المجال لإمكانية قياس وإختبار هذه السمات لدى الأفراد مثل الفضائل، النوع الإجتماعي،

الطول، المظهر، العوامل النفسية، عوامل الكفاءة، العوامل المعرفية، والعوامل العاطفية (Winston & Patterson , 2006:8-9) ، وقد ظلت السمات القيادية محل إهتمام الباحثين للفترة الممتدة من 1900 الى البداية المبكرة لأربعينات القرن الماضي، ثم عاد الإهتمام بها مع بداية السبعينات وهي الفترة التي بدأ فيها الباحثون في إختبار القيادة الرؤيوية والكارزمية. وفي بداية الثمانينات ربط الباحثون بين القيادة والعوامل الخمسة للشخصية Big Five Personality Factors ، فيما تزايد الإهتمام في تسعينات القرن الماضي بالذكاء الشعوري Emotional Intelligence كإحدى السمات القيادية (Northouse, 2015:2).

ومن بين الانتقادات الموجهة الى هذه النظرية هو عدم وجود قائمة ثابتة للسمات القيادية، فضلاً عن أن السمة وحدها هي ليست المفتاح للقيادة الفاعلة فهناك من يمتلك مثل هذه الصفات ألا أنه ليس قائداً فاعلاً، وآخرون لا يملكون مثل هذه السمات، إلا إنهم برزوا وكانوا قادة على الآخرين. كما أن التركيز على السمات وحدها يجعل القيادة مشروعاً نخبياً، كما يقول Northouse، مما دفع العلماء الى أن يتخلوا عن جهودهم في البحث في الصفات أو الخصائص الشخصية لدى الأفراد وتوجيه بحثهم نحو منحى جديد يركز على سلوك القادة وكيف يتصرفون لينبثق من ذلك مدخل جديد هو المدخل السلوكي الذي إبتدأ البحث فيه خلال الحرب العالمية الثانية بوصفها جزءاً من الجهود التي بُذلت آنذاك لتطوير قادة عسكريين، قادرين على إدارة شؤون الحرب بفاعلية أكبر وكننتيجة لعدم قدرة نظرية السمات على توضيح فاعلية القيادة، فضلاً عن حركة العلاقات الانسانية التي كان من روادها (ألتون مايو) وزملائه في جامعة هارفرد الذين أشرفوا على التجارب التي تمت في مصانع هوثورن Hawthorne في شيكاغو في عشرينات القرن الماضي والتي أسهمت في زيادة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل (Kreitner & Kinicki , 2008:517).

وكان لدراسة ولاية أوهايو 1945 التأثير الخاص في هذا المدخل، حيث قام فريق من الباحثين أبرزهم Hemphill, Stogdill, Coons, Fleishman, Harris & Burtت تحديد السلوكيات التي تستهدف تحديد السلوكيات التي تجعل القادة فاعلين في عملهم، وتوصلوا الى تحديد نوعين من السلوكيات القيادية هي السلوكيات الاعتبارية Consideration Behaviors وسلوكيات هيكل المبادرة Initiating Structure Behaviors. فالقادة الذين يركزون على الاعتبارية يظهرون ثقتهم بأتباعهم، يخدمونهم، ويهتمون بهم، وهم حساسون لأفكار الأتباع ومشاعرهم، ويفعلون ما يستطيعون لمساعدتهم ليشعروا بالإرتياح والمتعة في عملهم. أما القادة الذين يتوجهون لسلوك هيكل المبادرة فانهم يعرضون ما

على أعضاء المجموعة عمله، ويتأكدون من أن العمل تم إنجازه بطريقة كفوءة وفاعلة. (Warrick, 1981:156; Luthans, 2005:548; Jones & George, 2008:566-567; Kinicki & Williams, 2008:458; sapru, 2013 :478)

وفي أواخر الأربعينات من القرن الماضي جاءت دراسات جامعة ميشيغان لتؤكد وجود مجموعتين من السلوكيات القيادية المشابهة لما توصلت إليه دراسات جامعة أوهايو Ohio State University حيث قام فريق من الباحثين بقيادة Rensis Likert بدراسة تأثير السلوك القيادي على الأداء الوظيفي. وقد توصل الفريق البحثي الى وجود نمطين مختلفين للقيادة أحدهما السلوك الموجه نحو العاملين Employee-centered حيث يتمحور إهتمام القائد بحاجات العاملين وتحقيق رضاهم والعمل على تماسكهم بهدف بناء مجموعات عمل فاعلة قادرة على تحقيق أداء عالٍ. أما النمط الآخر فهو السلوك الموجه نحو العمل Job - centered حيث يركز القادة إهتمامهم بالوظيفة وإجراءات العمل بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف والإيفاء بجدول العمل المحددة مسبقاً (Kinicki & Williams, 2008:458).

لقد حفزت دراسات جامعتي أوهايو وميشيغان الباحثين للبحث بشكل معمق في نظرية القيادة مما أسهم في تقديم نظريات عديدة ومنها نظرية الشبكة الإدارية Black & Mouton والتي أُعيد تسميتها الى شبكة القيادة في العام 1990 لتمثل انتقالاً بين نظرية الأنماط القيادية والنظريات الموقفية Contingency theory، فنظرية الشبكة الإدارية هي في الواقع مصفوفة ذات بُعدين متداخلين أكثر مما هما مستقلان، ويصفان المواقف الأساسية أكثر من كونها سلوكيات محددة مما يفسح المجال للقائد أن يتقمص عدداً من السلوكيات بإعتماد نفس النمط (Warrick , 1981:157).

إن المدخلين السابقين للقيادة كان تركيزهما على الفرد القائد وسلوكه دون الأخذ بنظر الإعتبار الموقف Situation الذي تمارس فيه القيادة حيث ركزت الدراسات المنضوية تحت المدخلين المذكورين على دراسة سمات القائد التي تجعل منه قائداً للآخرين، وعلى سلوك القائد وتأثيره على الأتباع إلا أنهما أهملتا عنصراً مهماً يؤثر في توازن وفاعلية القيادة ألا وهو الموقف الحالي الذي تدور فيه عملية القيادة. ومن هنا إنبتق المدخل الموقفية / الظرفي بوصفه محاولة لتفسير النتائج غير المتسقة حول السمات والأنماط. وتؤكد النظريات الموقفية أن فاعلية نمط معين لسلوك القائد يعتمد على الموقف الذي يتعرض له القائد في تحدٍ مباشرٍ لفكرة أنّ هناك نمطاً واحداً مفضلاً للقيادة (Kreitner & Kiniki , 2009: 519)، وهذا يعني أن هناك مواقف مختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من القيادة (Northouse , 2015:2)، فبعض المواقف قد تتطلب نمطاً أوتوقراطياً في حين قد تحتاج مواقف أخرى الى نمطٍ تشاركي، وقد يترتب

على ذلك اختلافاتٍ في أنماط القيادة المطلوبة عند المستويات المختلفة في المنظمة (Bolden et al., 2003:6).

وعلى الرغم من أن البدايات الأولى للمدخل الموقفي كانت في نهاية فترة الستينات من القرن الماضي على يد كل من Reddin, 1967 و Hersey & Blanchard, 1969 (Northouse, 2012:2)، إلا أن المتغيرات الموقفية التي تؤثر على الأدوار القيادية، والمهارات، والسلوك وأداء التابعين وتحقيق رضاهم لم يتم جمعها في إطارٍ واحدٍ إلا على يد Fiedler في نظريته الموقفية لفاعلية القيادة (Luthans, 2005:555). وتتحدد فاعلية القيادة وفقاً لهذه النظرية من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي علاقة القائد بتابعيه، والمهام فيما إذا كانت مهيكلة أو غير مهيكلة، وقوة مركز القائد التي تتمثل بدرجة إمتلاكه للقوة الرسمية في منح المكافآت أو فرض العقوبات على التابعين.

ومن بين النظريات التي يمكن تبويبها ضمن هذا المدخل ، بالإضافة الى Hersey & Blanchard و Fiedler هي نظرية المسار - الهدف ل House & Mitchell, 1974 التي تركز على التفاعل بين أهداف القائد وأهداف تابعيه، وكذلك نظرية Vroom & Yetton , 1973 التي تصف ما يتوجب على القائد فعله ضمن ظروف محددة فيما يتصل بمستوى مشاركة الأتباع في صنع القرارات الفاعلة. إن أهم ما يوجه الى هذا المدخل من إنتقادات ينصب في أن إختلاف المواقف يجعل من الصعوبة التمسك بنمط قيادي محدد، وبالتالي فإن لكل موقف يحدد نمطاً قيادياً يناسبه، وأن سلوك القائد المتفاعل مع البيئة هو الذي يحدد درجة التأثير ما يجعل القائد رهناً للظروف أو الموقف الذي يمر به وليس العكس (رشيد ومطر، 2016:26).

إن النظريات التقليدية في القيادة التي سبق ذكرها تفترض أن هناك تأثيراً أحادي الإتجاه للقائد على تابعيه، فضلاً عن أنّ مجرد التركيز على الخصائص الشخصية للقادة أو على أنماط السلوك الخاصة بهم والتي يمكن أن تتغير تبعاً للمواقف ليس كافياً لشرح عملية القيادة، وهذا ما أكده (Chemers, 1997) بالقول إن أكثر من خمسين سنة من البحث في موضوع القيادة أظهرت أنه لا الخصائص الشخصية ولا السلوك ولا الأنماط القيادية قادرة على تفسير ديناميكية عملية القيادة (Winkler, 2010:5).

إن خيبة الأمل الكبيرة لدى الباحثين الناجمة عن تنامي الإدراك بأن النظريات التقليدية في القيادة لم تأخذ بالحسبان الطرق التي يمكن للقادة إتباعها للوصول الى أداء فردي وجمعي يتجاوز المداخل ذات الصلة بالمهام والهيكل كانت سبباً في إنبثاق مداخل جديدة للقيادة تتشارك بعض الملامح العامة

(Bryman, 1992:21). وهذا ما أكده أيضاً كل من (Schermerhorn et al., 1997:329) و(داغر وصالح، 2000:437) بالقول إن السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين قد شهدت بروز نماذج جديدة للقيادة تؤكد على القيادة غير التقليدية وعلى الخصائص الكارزمية التي تُعد ذات أهمية خاصة في تحول المنظمات والأفراد لمواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة التي شهدتها بيئة العمل خلال تلك الفترة وما بعدها.

إن المداخل الحديثة في القيادة أخذت تركز على ما يدفع التابعين للذهاب أبعد من توقعات قادتهم، بذل مستويات عالية من الجهد، تقديم مساهمات إجتماعية للمجموعة والمحافظة على تماسكها وتحقيق رفاهيتها، تشجيع الابتكار في العمل، وتقديم المقترحات والافكار التي من شأنها تطوير عمل منظماتهم. ولهذا حاول الباحثون تطوير وإختبار النظريات المختلفة التي تحاول تحديد أشكال السلوك القيادي التي تدفع التابعين للانخراط في عملهم وخلق التأثيرات الإيجابية التي تتجاوز إنجاز المهمة المكلفين بأدائها. ومن هذه النظريات القيادة الكارزمية، القيادة التحويلية، القيادة الأصلية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، والقيادة التشاركية (Hannah et al., 2014:598-599).

إن ما يميز المداخل الحديثة في القيادة ما يأتي (Winkler, 2010:78):

١. أغلب المداخل الحديثة تصور القيادة على انها عملية تفاعل معقدة، فضلا عن ذلك إنها لا تفترض وجود موقف محدد حيث يتم توزيع الأدوار بين القائد والتابعين بطريقة واضحة على وفق الهيكل التنظيمي الرسمي. وبدلاً عن ذلك فإن أعضاء المنظمة يتم النظر إليهم بوصفهم أعضاء فاعلين ويعملون على ملاحقة المهمة المحددة بإندفاع ويؤثر بعضهم على البعض الآخر بطريقة تبادلية.

٢. تركز أغلب النظريات الحديثة على أهمية الإدراك الذاتي للأفراد لتطوير وتشكيل العلاقات القيادية. فأعضاء المجموعة أو المنظمة لا يتصرفون بالاستناد الى العوامل الموضوعية حيث يمثل الأداء الاقتصادي لوحده العامل المهم فحسب، إنما يوجه سلوكهم على وفق البناء الذاتي الذي يتشكل من خلال الخبرة المتراكمة خلال الفترة الماضية بالإضافة الى إدراكهم وتوقعاتهم الحالية أيضاً.

٣. لأن القيادة يتم ممارستها في بيئة معقدة، ديناميكية، وتتسم بالغموض فإن التنوع والتعقيد والترابطات القوية للعوامل البيئية والتركيز على التغيير كلها عوامل تؤدي دوراً هاماً في هذا المجال. وهذا يعني أن القيادة هي عملية تأثير متبادلة وذات إتجاهات متعددة بين العديد من

الأفراد في مستويات مختلفة، وحدات تنظيمية مختلفة، وضمن الفرق التنفيذية (Yukl , 1994:459).

٤. تركز المداخل القيادية الحديثة على شرح العمليات القيادية، ووصف السلوك القيادي النموذجي، وتفسير الأسباب الكامنة وراء السلوكيات المحددة للقادة في ظل بيئات محددة، فضلاً عن إنها تتقبل وجود محددات على التأثير القيادي.

ثانياً: البراعة التنظيمية

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بكونها بيئة شديدة التغير والتعقيد حيث التكنولوجيا تتطور بشكل غير مسبق، والزبائن تتبدل أذواقهم بشكل مستمر، والمنظمات يتزايد عددها كل يوم، والمنافسة بينها تشتد بشكل ملحوظ. وفي خضم كل هذه التحديات يكون لزاماً على المنظمات العمل على استثمار مواردها وقابليتها ومقدراتها الحالية لبلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة، وفي الوقت ذاته تعمل فيه على إستكشاف الفرص الجديدة وإستثمارها لضمان نجاحها واستمرارها على الأمد البعيد. والمتأمل في أحوال المنظمات الناجحة يرى أن نجاح تلك المنظمات ينبع من قدرتها على ممارسة أنشطة الاستكشاف في البحث عن وإيجاد الفرص والموارد وإبتكار الطرائق الجديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة في ذات الوقت الذي تستثمر ما تملكه حالياً من موارد ومقدرات لتحسين منتجاتها وخدماتها الحالية بالشكل الذي يتيح لها التعامل مع هذه الطلبات المتنافسة والمتناقضة ويعكس براعة ومهارة قياداتها في صياغة طرائق العمل والآليات المختلفة والتنسيق بينها لخلق الميزة التنافسية وإدامتها بما يُمكنها من البقاء والاستمرار في مركز الصدارة. إن قدرة تلك المنظمات على خلق حالة التوازن بين الطلبات المتناقضة والمتنافسة هي ما يطلق عليه البراعة (Ambidexterity).

والبراعة كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية القديمة وتتكون من جزئين الأول Ambi- والتي تعني كلا الجانبين، اما الجزء الثاني فهو Dexter وتعني الصحيح أو المناسب (Merriam Webster Dictionary)، وبالتالي فإنها تعني قدرة الشخص على إستخدام كلتا يديه بطريقة صحيحة أو متساوية. وقد إستعار علماء المنظمة هذه الخاصية البشرية لوصف المنظمات التي تستطيع إدارة الأشياء المتناقضة (رشيد وجابر، 2000:12)، حيث إنتقل المصطلح الى أدب الأعمال على يد Duncan في العام 1976 من خلال مقاله الموسومة "The ambidextrous Organization: Designing Dual Structure for Innovation" عندما إقترح هيكلاً ثنائياً للمنظمة لمتابعة تنفيذ الأنشطة ذات الصلة بالتكيف (Chaharmahali & Siadat, Alignment والتراصف في تتابع متسلسل)

(2010:12)، ليفتح الطريق أمام الباحثين الآخرين وفي مقدمتهم March,1991 لإستخدام مصطلح Organizational Ambidexterity في أعمالهم البحثية ليصف قدرة المنظمات على إدارة الأنشطة المتناقضة ومهاراتها في تحقيق التوازن في أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية (التوسعية) لتشكيل أفكار هذين الباحثين الأساس لكل البحوث ذات الصلة بالبراعة خلال الثلاثين سنة الأخيرة (Zabiegalski, 2015:6-7).

ويذكر March,1991 إن مفهوم البراعة التنظيمية تم تداوله في أدب التعلم التنظيمي ثم إنتقل الى مجالات بحثية أخرى ومنها التكنولوجيا وإدارة الإبداع (Ambos & Schlegelmilch, 2008; He et al., 2004; Markman, Siegel & Wright, 2008; O'Reilly III & Tushman, 2004; Tushman, Anderson, 1986; Tushman et al., 1996 Eisenhardt, 1997 ; Levinthal & March, 1993 Alder , Goldoftas & Birkinshaw & Gibson ، والسلوك التنظيمي Levine, 1999; Benner & Tushman 2003 ، والتي أشارت جميعها الى التأثيرات الإيجابية للمستوى العالي من البراعة على أداء المنظمات (Wulf et al., 2010:3-5).

ففي مجال التعلم التنظيمي فإن الجدل يدور كما يقول (Raisch & Birkinshaw, 2008:377) حول ما إذا كان كل من الاستثمار والاستكشاف يرتبطان بأنشطة التعلم التنظيمي. فهناك مجموعة من الباحثين ينظرون الى الاستثمار على أنه مجرد إعادة توظيف المعرفة التي تملكها المنظمة ويعززون جميع حالات التعلم في المنظمة الى الاستكشاف، في حين أن هناك مجموعة أخرى من الباحثين تتوافق آراؤهم الى درجة كبيرة مع تلك التي طرحها March الذي ميّز مبدئياً بين كل من الاستثمار والاستكشاف من خلال التركيز على نوع أو درجة التعلم أكثر منه على وجود أو عدم وجود حالة التعلم. وعلى الرغم من الاختلاف بين هذين النوعين من الأنشطة فإن الباحثين يعتقدون أن الربط المتوازن بينهما أمر حاسم لنجاح المنظمات على الأمد البعيد.

وفي مجال الإبداع التكنولوجي فقد ميّز الباحثون بين الإبداع التراكمي والإبداع الجذري حيث يصف Tushman & Smith, 2003 الإبداع التراكمي المصمم لتلبية إحتياجات الزبائن الحاليين على أنه استثمار، في حين يمثل الإبداع الجذري المصمم لتلبية إحتياجات الزبائن المحتملين على أنه إستكشاف وأن المنظمة البارعة هي التي تستطيع توظيف مواردها الحالية لتحقيق الإبداعات التدريجية والجذرية في آن معاً (Li et al., 2008:110) .

وفي مجال التكيف التنظيمي يعتقد العديد من الباحثين ومنهم Brown & Eisenhardt,1997; Levinthal & March; 1993 أن نجاح المنظمات على الأمد البعيد يتطلب تحقيق الموازنة بين الإستمرارية والتغيير. فالمنظمات الناجحة لا ينعصر إهتمامها بتحقيق الإستثمار والتراصف خلال فترات التغيير التطوري بل يمتد أيضاً ليشمل التحولات الجذرية وأنشطة الإستكشاف. (Raisch & Birkinshaw 2008:379).

أما باحثو التصميم التنظيمي فإن الجدل يدور بينهم حول كيفية تصميم منظمة بارعة، وفي هذا الصدد يعتقد Duncan, 1976 إن المنظمة بحاجة الى هيكل ثنائي للتعامل مع حالة التناقض ما بين أنشطة الإستثمار وأنشطة الاستكشاف حيث تخصص بعض الوحدات داخل المنظمة بأنشطة الإستثمار التي تتطلب هيكلاً ميكانيكياً، وأخرى تخصص بأنشطة الإستكشاف حيث تبرز الحاجة الى هياكل عضوية تسمح للأفراد العاملين بتحديد إختياراتهم حول نمط العمل المناسب (Laukkanen, 2012:13). وفي ذات السياق تدارس باحثو نظرية المنظمة إمكانية توفر الخصائص التنظيمية التي تسهل بلوغ المرونة والكفاءة في آن معاً، حيث ركز (Thompson, 1967:15) على عملية المبادلة بينهما بعدّها أمراً حيويّاً، وأضاف (Burns & Stalker, 1961:6) إن المركزية في العمل والنمطية تدعم الكفاءة بينما الهياكل العضوية ذات المستوى العالي من اللامركزية والاستقلالية في العمل تدعم المرونة. وعلى وفق هذا التصور فإن البراعة التنظيمية تصف قابلية المنظمة على العمل في ظل تصاميم تنظيمية معقدة تركز على تحقيق الكفاءة في عمليات المنظمة وأنشطتها على الأمد البعيد (Tushman & O'Reilly, 1996). أما في مجال الإدارة الاستراتيجية فإن (Han & Celly, 2008:43) يعتقدان أن البراعة التنظيمية تتجسد في قابلية المنظمة على تنفيذ استراتيجيات متناقضة تعكس أهدافاً استراتيجية متناقضة، في حين يرى كل من (Bodwell & Chermeck, 2009:1) أن البراعة تتجسد في خلق الموازنة بين الاستراتيجية المدروسة والاستراتيجية المنبثقة في ذات الوقت.

وينظر الكثير من الباحثين الى البراعة التنظيمية على أنها تمثل قابلية المنظمة على متابعة الأهداف المتنافسة بشكل متزامن كما هو الحال في مرونة التصنيع وكفاءة التصنيع، التمرکز الاستراتيجي المستند الى قيادة الكلفة والتمرکز الاستراتيجي المستند الى التمايز.. الخ. حيث يعرض (Markides & Chu, 2008:5) وجهات نظر كل من Duncan, 1976 و Tushman & O'Reilly, 1996 في أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على إدارة المتطلبات المتعارضة والمتنافسة أو التي تتطلب مبادلة

كما يقول (Hotz, 2010:11) لتوزيع موارد المنظمة لإستثمار انشطتها الحالية وإستكشاف ممارسات جديدة.

كما ويصف (O'Reilly & Tushman, 2004) البراعة التنظيمية بأنها قابلية المنظمة على ملاحقة كل من الإبداع التراكمي والإبداع المنقطع (الإستثمار Exploitation والإستكشاف Exploration) والتغير الناتج عن وجود عمليات وهياكل متناقضة متعددة ضمن المنظمة الواحدة (Cooper & Tarba, 2012:1)، وشدد (He & Wang, 2004) على أن البراعة هي المتابعة لكل من استراتيجيات الإستثمار والتي تمثل أنشطة الإبداع الرامية الى تحسين المركز الحالي للمنتج - السوق، واستراتيجية الإستكشاف التي تجسد أنشطة الإبداع التكنولوجي الهادفة الى دخول ميادين جديدة للمنتج - السوق. وتمثل البراعة التنظيمية من وجهة نظر (Mom et al., 2004:) قابلية المنظمة على إكتشاف الإمكانيات الجديدة بهدف التعامل مع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال وإستثمار الثوابت القديمة لمقابلة الطلبات الحالية في آن معاً. وينقل (Wang & Rafiq, 2014:58) وجهة نظر Gibson & Birkinshaw, 2004 بأن البراعة هي إستعارة تشير الى قابلية المنظمة على إستكشاف مقدرات جديدة وإستثمار المقدرات الحالية. أما (Zaidi & Othman, 2015:1201) فإنهما يُعرّفان البراعة التنظيمية على إنها قابلية المنظمة على إستثمار المنتجات الحالية في ضوء المعرفة المألوفة للمنظمة وإكتشاف منتجات جديدة من خلال توظيف المعرفة الجديدة أو غير المألوفة في ذات الوقت. ويعتقد (Popadic et al., 2015:112) أن هناك إتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن المنظمات البارعة هي التي تكون قادرة على إستثمار مقدراتها الحالية وفي الوقت ذاته تستكشف الفرص الجديدة، وهذا ما أكده كل من (Dymyd & Llerena, 2016:2) في أنّ البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على إستثمار القابليات الحالية وإكتشاف الفرص الجديدة بشكل متزامن.

إن الجمع بين أنشطة الإستثمار وأنشطة الإستكشاف ليست بالمهمة السهلة، لا بل إنها تمثل من وجهة نظر (O'Reilly & Tushman, 2004) التحدي الأصعب الذي يواجهه مديرو المنظمات. فالتركيز على أنشطة الإستثمار من قبيل الصقل، الإنتاج، الكفاءة، التحقق والتنفيذ (Kristiansen, 2015:3) قد يُمكن المنظمة من تعلم الطريقة التي تستطيع من خلالها توظيف معرفتها الحالية بهدف الإستجابة للظروف البيئية الحالية المحيطة بالمنظمة عن طريق تقديم منتجات وخدمات تلبي إحتياجات الزبائن الحاليين بما يعزز من أداء المنظمة على الأمد القصير، إلا إنه يمكن أن يؤدي الى وقوعها في ما أسماه (Raisch & Birkinshaw, 2008) فخ الكفاءة أو المقدرّة Competency trap بسبب عدم

القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة والزيائن الجدد، كما أن التركيز على الاستكشاف، الاستقلالية، الإبداع، والبحث في المجهول (Armour, 2015:5) قد يقود المنظمة الى الوقوع في فخ الفشل Failure trap لإنخراطها في حلقة لا نهاية لها من البحث والتجريب. والسؤال الذي يتبادر الى الذهن هو كيف تستطيع المنظمات حل هذا التناقض بين كل من أنشطة الاستثمار والاستكشاف؟. والجواب يتمثل في الانخراط المتزامن لقطبي التناقض بمعنى "البراعة التنظيمية".

ومن خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالبراعة نجد أن هناك آليتين لتحقيق البراعة التنظيمية هما البراعة الهيكلية والبراعة السياقية. فالبراعة الهيكلية Structural ambidexterity تتضمن الفصل بين أنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف في وحدات عمل منفصلة لكل منها خصائص تختلف عن الأخرى (Rogan & Louise-Mors, 2014:3). ويعتقد (Spronk, 2010:9) أن الدافع وراء الفصل بين النوعين من الأنشطة هو أن كلاً منهما يتطلب أنماطاً مختلفة من التفكير وإجراءات العمل وحتى الإدارة التي يجب أن تكون مختلفة أيضاً. فوحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستثمار بحاجة الى أسلوب الإدارة البيروقراطية وإعتماد المركزية والرسمية في قراراتها، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الاستكشاف بحاجة الى اللامركزية الإدارية والمزيد من الاستقلالية في العمل بهدف إستكشاف مداخل جديدة لأداء مهامها.

ويرى المدافعون عن البراعة الهيكلية أن الفصل الهيكلية لوحدات الاستثمار والاستكشاف يساعد على خلق وحدات تنظيمية مصممة لتلبية الحاجات الخاصة لبيئة المهمة التي تعمل فيها (Gibson & Birkinshaw, 2004:210). كما إنه يضمن للمنظمة أن تكون إحدى الوحدات التنظيمية مستقرة نسبياً بينما تتبنى الوحدات التنظيمية الأخرى عملية التغيير والتجديد لأنشطتها بما يتواءم مع المتطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية (Baden-Tuller & Volberda, 1997:93; Chaharmahali & Siadat, 2010:19).

إن ما يؤخذ على آلية الفصل الهيكلية بين الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة هو أن هذا الفصل قد يؤدي الى العزلة كما يقول (Birkinshaw & Gibson, 2004:8)، فالإنجازات المتحققة في إحدى الوحدات التنظيمية قد لا يمكن توظيفها من قبل الوحدات التنظيمية الأخرى بسبب ضعف عملية الإتصال والتنسيق فيما بينها، فضلاً عن أن هذه المشكلة تعتمد على المدراء المسؤولين عن توجيه العمل وتوزيع وقت العاملين على الأنشطة المتنافسة. ولهذه الأسباب فقد إقترح الباحثان المذكوران آلية أخرى بديلة تكون مرتبطة بتفكير العاملين أكثر من إرتباطها بالهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال تطوير سياقات عمل

تسمح للعاملين بتوزيع وقتهم ومواردهم بطريقة تُمكن المنظمة من خلق التوازن بين أنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف معاً في آن واحد وهي البراعة السياقية Contextual Ambidexterity. وتشير البراعة السياقية الى القابلية السلوكية للأفراد لتحقيق الموازنة بين المتطلبات المتناقضة لكل من أنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف (Pai, 2007:36) وتعكس قابلية الأفراد على تخصيص وقتهم ومواردهم بين كلا النوعين من الأنشطة وبالتالي فإن لهما صلة بأدوار الأفراد أكثر من صلتها بالهيكل التنظيمية. ويؤكد (Bledow, 2010:40) وجهة نظر Birkinshaw & Gibson, 2004 أن مصطلح البراعة السياقية يستعمل لوصف السياق الذي يسمح للعاملين أن يقرروا متى يلتزموا بالمعايير والإجراءات التنظيمية لتعزيز أنشطة التحشيد والتراصف ومتى يغادروها بهدف خلق القيمة من خلال السلوك الإبداعي الذي يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق التكيف مع بيئتها الخارجية.

والسياق Context كما يعرفه (Gibson & Birkinshaw, 2004:212) بأنه يمثل خصائص عمليات المنظمة، ويصف الأنظمة والمعتقدات التي تشكل الأساس لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة (Bodwell & Chermack, 2010:196; Brion et al., 2014:5). والبراعة السياقية بهذا المعنى إنما يمكن تصويرها على مستوى الأفراد والمجموعات أكثر منه على المستوى التنظيمي (Havermans et al., 2014:3) حيث إن التحدي الأهم هو كيفية بناء السياق التنظيمي الذي يشجع العاملين على صنع إختيارات تتوافق مع الضغوط المصاحبة لأنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف، فالتكيف وبراعة التنظيم الذاتي والكفاح للوصول الى حالة التوازن ما بين هذين النوعين من الأنشطة يتحقق من خلال بناء سياق تنظيمي يسمح للأفراد العاملين بتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة. ويضع (Ghoshal & Bartlett, 1994) أربع ركائز للسياق التنظيمي الإيجابي (Laukkanen, 2012:10) هي:

- النظام Discipline
- العمل بالطاقة القصوى Stretch
- الثقة Trust
- الدعم Support

فالنظام Discipline يبدأ مع التأسيس لمعايير الأداء الواضحة، والأكثر أهمية من ذلك هو القبول والإلتزام بهذه المعايير. ويمكن تسليط الضوء على الانحرافات بين ما هو متحقق وما يجب أن يتحقق في ظل تلك المعايير من خلال إجراء المقارنة المرجعية التي يجريها المستشارون الخارجيون والمصادر العامة الأخرى لتوفير التغذية العكسية المناسبة. أما العمل بالطاقة القصوى Stretch فيعني قيام الأفراد بأنشطة تطوعية لإنجاز أكثر من ما هو متوقع منهم، حيث يُسهم هذا البعد في إنخراط العاملين وإندفاعهم لتنفيذ أنشطة ومسؤوليات أكثر مما هو مطلوب منهم لتحقيق مصلحة المنظمة. أما الثقة Trust فأنها

تُسهم في تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة على الإلتزام تجاه بعضهم بعض وتجاه المنظمة، حيث يتطور هذا الإلتزام من الإدراك والفهم والنزاهة والمساواة في عمليات إتخاذ القرار داخل المنظمة. وأخيراً فإن الدعم Support هو تشجيع أعضاء المنظمة لتقديم المساعدة للآخرين في الوصول الى الموارد، الإستقلالية، أو حرية إتخاذ القرارات وبشكل خاص في المستويات الأدنى، الإرشاد والمساعدة ضمن المجموعات ومن المستويات الإدارية العليا بما يسمح بتمكين هؤلاء العاملين وتعزيز التزامهم تجاه منظماتهم (Kinghorn et al., 2011:45-46).

ويظهر دور القيادة واضحاً في كيفية بناء السياق الذي يحقق ويدعم ويحافظ على البراعة التنظيمية. حيث أظهرت العديد من الدراسات ومنها دراسات Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005; Lubatkin, Simek, Lin & Viega, 2006 الدور البارز للقيادة في توفير الظروف المناسبة لتحقيق البراعة. وقد ذكر Osborn, Hunt & Jauch, 2002 أنه بناءً على مدخل القيادة المهيمن وثقت الدراسات أهمية القيادة السياقية التي تساعد في موازنة متطلبات الأنشطة المتناقضة وبالنتيجة إدامة أداء المنظمات. أما Carmeli & Halegi, 2009 فقد إقترحوا أن القادة يجب أن يعملوا على التوظيف الفاعل للصراعات بدلاً من تجنبها، ونتيجةً لذلك فإن التعقيد السلوكي للقيادة والذي يعني القدرة على تبني أدوار قيادية متعددة والتحول فيما بينها عند إختيار السياقات سينظر له دائماً على أنه أساسي لنجاح منظمات الأعمال (Prange & Schlegelmich, 2009:220).

إن الركائز الأربع المشار إليها تتفاعل فيما بينها لتُعرف سياق المنظمة من خلال بُعدين أساسيين هما بُعد إدارة الأداء Performance Management الذي يتمثل بالنظام والعمل بالطاقة القصوى للوصول الى نتائج أداء متميزة، وبُعد الدعم الإجتماعي Social Support المتمثل بكل من الثقة والدعم لتوفير الأمان وحرية العمل للذين يحتاجهما الأفراد العاملون لإنجاز المهام المكلفين بها.

ثالثاً: القيادة البارعة_ الجمع بين القيادة والبراعة

١. مفهوم القيادة البارعة

إن من يُمعن النظر في الأحداث والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة يجد أن أهم ما يميز هذه البيئة هو التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره على منظمات الأعمال سلباً أو إيجاباً وذلك 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 إعتماده لمواجهة متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة. ومن هنا برزت الحاجة الى قيادات تمتلك قدرًا كافيًا من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد. وقد تمخضت هذه الأفكار عن إنبثاق أسلوب جديد في القيادة قُدم تحت عنوان القيادة البارعة "Ambidextrous Leadership" والذي تم تطوير نموذجة 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 Vera Transformational Leadership (Vera & Crossan, 204:226). وهذا ما أكدته Jansen et al., 2009 بالقول أن سلوكيات القيادة المعاملاتية تُسهم بشكل كبير في تحسين وتوسيع المعرفة الحالية للمنظمة وبالتالي تعزيز أنشطة الإبداع الاستثنائي، في حين نجد أن سلوكيات القيادة التحويلية تُعزز من أنشطة الإبداع الاستكشافي للمنظمة (Coleman, 2016:26; O'Reilly & Tushman, 2013:17). ويمثل نموذج القيادة البارعة محاولة من (Vera & Crossan) للخروج من حالة التآرجح بين هذين النوعين من السلوك. فهذه النظرة الجديدة للقيادة تأتي إستجابة 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.

ويعتقد Janssen et al., 2009 أن الأداء البارع يفرض على القادة إمتلاكهم القدرة على تنفيذ أفعال متنوعة في آن واحد، وأن يكونوا قادرين على إدارة تشكيلة ثرية من عمليات التعلم المتعددة المستويات لأجل دعم أنشطة الاستكشاف والاستثمار (Schindler, 2015:26).

وينظر (Mom et al., 2007:912) الى القيادة البارعة على أنها قدرة الفرد القائد على الإنخراط 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 بإستكشاف 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 بإعتماد السلوك المنفتح Closing Behavior وفتح Opening Behavior وتعزيز أنشطة الاستثمار بإعتماد السلوك المنغلق Closing Behavior والانتقال المرن بين النوعين من السلوكيات على وفق متطلبات الموقف.

ويرى كل من (رشيد والعطوي، ٢٠١٢:١٧) أن القيادة البارعة تصف قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الإستكشاف وأنشطة الإستثمار بمهارة متساوية وبشكل متزامن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل. فلكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يمتلك القدرة على تنسيق توزيع الموارد بين متطلبات الأعمال الروتينية والأعمال الجديدة (Tushman & O'Reilly, 2013:18).

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 القيادة المنغلقة، وإن هذا التفاعل يكون أكثر فاعلية في تعزيز الإبداع سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الفرق بالمقارنة مع نمط القيادة المنفرد كما هو الحال مع القيادة التحويلية أو المعاملاتية. إن مدخل القيادة البارعة يؤكد على أن نمط قيادة واحد، مثلما افترضت مدارس القيادة لا يمكن أن يعزز الإبداع بشكل فاعل، وبدلاً من ذلك فإن سلوكيات قيادة متنوعة يتوجب ممارستها اعتماداً على التغيير في المتطلبات خلال عملية الإبداع (Voigt, 2014:10)، وهذا ما سبق وأن أكدته كل من (Lin & O'Reilly & Tushman, 2004; Vera & Crossan, 2004) نقلاً عن (MacDonough III, 2009:2) بالقول أن هناك حاجة لأنماط مختلفة من القيادة لتعزيز الأنواع المختلفة من الإبداع، فالقيادة التشاركية على سبيل المثال تساعد على تعزيز الإبداع الجذري، بينما النمط الأوتوقراطي أو الرسمي للقيادة قد يسهم في تعزيز الإبداع التدريجي.

وتتضمن القيادة البارعة سلوكيات متناقضة اعتماداً على خصوصية الموقف. فعلى سبيل المثال قد يطلب القائد من الفريق تركيز جهوده وبطريقة منسقة بإحكام على تحقيق الهدف الذي أشار إليه القائد بالتفصيل، كما يمكن أن يعمل القائد على تشجيع الفريق للبحث عن أفكار جديدة دون التقيد بالحالة الراهنة أو الإحتمالات التي أخذها القائد بالحسبان (Beldow et al., 2011:8). وترى (Rosing et al., 2011:957) أن القيادة البارعة تعمل على تعزيز سلوكيات الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستثماري لدى العاملين من خلال زيادة أو تقليل التباين أو الاختلاف في تلك السلوكيات والمرونة في التحول

بينهما. وتشير (Seetge, 2012:74) الى أن هناك حاجة لسلوكيات مختلفة للقادة 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 المقدرّة الثانية فهي التعقيد المعرفي Cognitive Complexity. فالقادة الذين يمتلكون مستوى عالياً من التعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي يستطيعون إدراك الاختلافات أو التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة بطريقة أفضل وبالتالي يكونون قادرين على إدارة التناقضات بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستكشاف Smith & Tushman, 2005، فمن خلال هاتين المقدرتين يمكن القادة من الجمع بين السلوكيات التي تشجع عمليات الاستكشاف والاستثمار لتعزيز الإبداع البارِع وتحقيق النمو. وكخلاصة لما تقدم يمكن تعريف القيادة البارعة بأنها قدرة القائد على توظيف السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية للمنظمة بما يعزز من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة .

٢. سلوكيات القيادة البارعة

يتضح من العرض السابق لمفهوم القيادة البارعة انها تمثل قدرة القائد على تعزيز السلوكيات الخاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثماري لدى العاملين من خلال زيادة أو تقليص الاختلاف أو التباين في تلك السلوكيات والتحول المرِن بينهما. 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

يُعرّف 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 هو تحفيز التفكير باتجاه جديد لزيادة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالسماح بالأخطاء، تشجيع الوسائل البديلة لإنجاز المهمة ودفع العاملين لتحمل المخاطر. والجدول (7) يبين سلوكيات القيادة المنفتحة كما تراها (Schindler, 2015:29).

جدول (7) سلوكيات القيادة المنفتحة

سلوكيات القيادة المنفتحة
• خلق مناخ منفتح.
• التأكيد على الحاجة والرغبة بالتجريب وتشجيع الأفكار الخاصة والجديدة.
• فسح المجال للتفكير والأداء المستقل.
• تشجيع العاملين على تحدي الحالة الراهنة وأن يكونوا إنتقاديين للكيفية التي يتم خلالها إنجاز الأشياء في الماضي.
• دفع العاملين لتحمل المخاطرة، التفكير خارج الصندوق، وكسر القواعد لأجل البحث عن حلول خارج المنطقة الآمنة.
• دعم محاولات تحدي الطرائق الموجودة وتحفيز تطوير مداخل وطرائق جديدة للتعامل مع المشكلات.
• خلق ثقافة تسمح بالتعلم من الأخطاء والفضل.

Source: Schindler, Anna, 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 submitted as partial fulfillment for the award of Master of Science in Business Administration.

إن الدور الجوهرى للقائد كما يقول (Wessel, 2013:27) هو تمكين العاملين لبلوغ الأهداف المطلوبة وليس إلتزامهم، ويكون ذلك من خلال خلق البيئة التي تسمح للعاملين بإعتماد سلوكيات تُسهم في زيادة الإختلاف والتباين داخل المنظمة كالبحث والتجريب. فالعاملون بحاجة الى الإستقلالية المطلوبة لإكتشاف الفرص الجديدة والدخول في أنشطة الاعمال الجديدة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقديم الدعم والإسناد وتوفير الموارد الضرورية كالوقت، الأموال والمعدات الضرورية لذلك (Probst et al., 2011:330).

ب. سلوكيات القيادة المنغلقة

تمثل سلوكيات القيادة المنغلقة Closing leadership Behaviors مجموعة السلوكيات التي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة تحقيق الأهداف. ويتوقع من القائد إظهار هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف من الأفراد العاملين ضمان التنفيذ للمهام (Coleman, 2016:37-38) ، وهي السلوكيات التي تركز على تحقيق الكفاءة وتقليص التباين أو الإختلاف في سلوكيات العاملين كالإلتزام بروتينيات العمل، التأكد من إتباع القوانين ومراقبة تحقيق الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما كان ذلك ضرورياً (Zacher & Wildon, 2014:813; Rosing et al., 2011; Havermans et al., 2014:4; Zacher & Rosing, 2015:56) ، والجدول (8) يوضح سلوكيات القيادة المنغلقة كما تراها (Schindler, 2015:29).

جدول (8) سلوكيات القيادة المنغلقة

سلوكيات القيادة المنغلقة
• التأكيد على الإعتماد على الكفاءات المدرية جيداً ووضع الروتينيات.
• تعزيز الإداء الكفوء والإلتزام بالقواعد.
• مهام مهيكلة مسبقاً، تحديد أهداف العمل بشكل واضح، وضع الخطوط الإرشادية، إعطاء تعليمات حول كيفية تنفيذ المهام.
• مراقبة تحقيق الاهداف.
• إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
• مقابلة المواعيد النهائية والإلتزام بالخطط.
• المحاسبة على الأخطاء والفسل.
• السعي لإنجاز المهام الرسمية.
• تعزيز الإلتزام بالهرمية.

Source: Schindler, Anna. 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 submitted as partial fulfillment for the award of Master of Science in Business Administration.

ويهدف السلوك القيادي المنغلق الى الاستثمار من خلال التركيز على المهام الإدارية التقليدية كإدارة العملية، وضع المبادئ الإرشادية، وهيكل المهام، ومتابعة النتائج. ولغرض تشجيع الاستثمار، فإن القادة بحاجة الى تأدية تلك المهام بجد كي يستطيعوا أن يكونوا أنموذجاً للعاملين، والهدف النهائي من الاستثمار هو العمل على ترأصف وتحشيد جهود العاملين لبلوغ الأهداف المنشودة وإستبعاد الإنحرافات عن المعايير المحددة مسبقاً (Wessel, 2014:28). وقد حددَ Wessel مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القادة من خلالها تشجيع أنشطة الاستكشاف والاستثمار لدى العاملين بالإستناد الى Probst et al., 2011; Bledow et al., 2012; Rosing et al., 2011 تضمّنّها الجدول (9).

جدول (9) سلوكيات تشجع أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار

سلوكيات تشجيع الإستثمار	سلوكيات تشجيع الإستكشاف
• تركيز الإنتباه صوب التنفيذ المنتظم للمهام.	• السماح بإستخدام طرائق متعددة لإنجاز المهام.
• صياغة روتينيات العمل.	• تشجيع التجريب.
• الإلتزام بالخطط.	• تحفيز العاملين لتحمل المخاطرة.
• رصد ومتابعة إنجاز الأهداف.	• تشجيع التفكير والتصرف المستقل.
• متابعة الإلتزام بالقواعد والإجراءات.	• فسح المجال أمام الأفكار الخاصة.
• عدم السماح بالأخطاء.	• السماح بالفشل والتعلم منه.
• ضمان تحقيق وتحسين إنسيابية العمليات.	• دعم المبادرات الجديدة.
• إتخاذ الإجراءات التصحيحية.	• ضمان تبني الأفكار الجديدة داخل المنظمة.
• التركيز على الحوافز الخارجية.	• إدامة الإشراف.
• تشجيع السلوك المتقارب.	• إدارة العلاقات الخارجية.
• التأكيد على الحقائق.	• إقناع العاملين بأهمية التغيير.
• التركيز على التدريب.	• إدارة التناقضات.
	• خلق بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة.

Source: Wessel, Michael, 2013: Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup Companies. A thesis submitted for the Degree of Master of Science in Information Studies at the University of Amsterdam, The Netherlands.

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

المبحث الثاني

الكفاءة الذاتية المدركة

أولاً: مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة

غالباً ما يُثار التساؤل حول قدرة بعض الأفراد على تحقيق النجاحات المستمرة في عملهم بينما لا يستطيع آخرون بلوغ تلك النجاحات. يجيب على هذا التساؤل عالم النفس المشهور Albert Bandura بالقول أن أحد أسباب ذلك هو الكفاءة الذاتية المدركة Perceived Self-Efficacy حيث تشكل معتقدات الفرد الشخصية العامل الأساس في قدرة الفرد على فعل الأشياء، فإذا آمن الفرد بأن لديه القدرة على تقديم شيء ما سوف يحاول جعل ذلك الشيء يحدث، وهذا ما يطلق عليه الكفاءة الذاتية والتي يمثل بناؤها كما يقول Bandura, 1997 أحد الأوجه الأساسية لنظرية الإدراك الاجتماعي (Schwarzer & Hallum, 2008:153). فنظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory تؤكد على أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل كبير في السلوك سواءً من حيث البدء أو التحمل، فالأفراد في محاولتهم القيام بمهام أكثر صعوبة، تعمل الكفاءة الذاتية بشكل جاد لتحقيقها على الرغم من وجود العديد من التحديات، ذلك أن إدراك الفرد لكفاءته الذاتية يمكن أن يحدث في طريقة تفكيره وشعوره وتصرفه. ويعكس العدد المتزايد من البحوث والدراسات ذات الصلة أن توقعات الأفراد حول كفاءتهم الذاتية تؤثر في دافعيتهم ومثابرتهم وإنجازاتهم (Owen & Froman, 1988:2).

وينظر (Bandura, 1982:127) الذي يُعد من أبرز الباحثين الذين تناولوا موضوع الكفاءة الذاتية بالبحث والتحليل إلى أنها تمثل إيمان الفرد بقدرته على إنجاز المهام المكلف بها، ويؤكد أنه عندما يفقد الأفراد إلى الكفاءة الذاتية فإنهم يميلون إلى التصرف بطريقة غير فاعلة حتى لو أنهم يعرفون ما يجب عمله. وقد حدد Bandura, 1997 أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية هم أكثر ترجيحاً للمتابعة ومن ثم المثابرة والإصرار لإنجاز مهمة ما من أولئك الأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة، فالكفاءة الذاتية تلعب دوراً مؤثراً في تحديد إختيار الفرد، ومستوى جهوده، ومدى صموده أو إستمراريته (McGee et al., 2009:966)، إن تعريف Bandura, 1977 للكفاءة الذاتية المدركة بأنها إعتقاد الفرد بقدراته على تنظيم وتنفيذ المهام المطلوبة لتقديم إنجاز معين، يعكس نظرياً أن مثل هذه المعتقدات تؤثر على مسارات العمل المطلوبة لتحقيق ذلك الإنجاز، ومقدار الجهد المطلوب لبلوغه، وقدرته على المثابرة في مواجهة العقبات والإخفاقات، سواءً كان نمط تفكيره يعوقه أو يدعمه ذاتياً ومقدار الضغط والإحباط الذي يواجهه

في التعامل مع المتطلبات البيئية المفروضة، ومستوى الإنجازات التي يحققها (Bong et al, 2003:5) ، فدافعية الأفراد وحالاتهم العاطفية وأفعالهم قائمة على ما يؤمنون به أكثر مما هي قائمة على الحقيقة الموضوعية (Bandura, 1997:2).

وعندما أشار (Bandura, 1990:9) الى أن الكفاءة الذاتية المدركة تتعلق بمعتقدات الأفراد في أن بإستطاعتهم ممارسة قدر من السيطرة على دافعتهم وسلوكهم وعلى بيئتهم الاجتماعية، إنما بين أن معتقدات الأفراد حول قابلياتهم أو قدراتهم تؤثر في ما يختارون فعله، وكم هو مقدار الجهود التي يبذلونها، وكم من الوقت سيصمدون في وجه التحديات سواء كانوا يحملون أنماط تفكير مشجعة للذات أو محبطة لها، ومقدار الضغط والإحباط الذي يختبرونه في المواقف الرسمية. فعندما يفتقد الأفراد للإحساس بالكفاءة الذاتية فانهم لا يتمكنون من إدارة المواقف بفاعلية رغم أنهم يعرفون ما يجب عمله ويمتلكون المهارات المطلوبة، إذ يخلق التفكير غير الكفوء ذاتياً تعارضاً بين المعرفة والأفعال. ويرى (Bong & Skaalvik, 2003) أن مفهوم الكفاءة الذاتية يدل نسبياً على إدراكات ذاتية موجهة نحو المستقبل -Future Oriented وليس نحو الماضي، أي إنه يتم تحديدها مسبقاً قبل البدء بالأنشطة ذات الصلة بالمهمة المعنية (Zimmerman, 2000:84). وتتضمن معتقدات الكفاءة إستناداً الى (Bandura, 1997:45) أنواعاً مختلفة من القابليات مثل إدارة التفكير، التأثير، الفعل، والدافعية. وهناك أنشطة معينة تستند أكثر من غيرها الى بعض أوجه الكفاءة الذاتية المدركة، كما تتفاوت معتقدات الكفاءة الذاتية في أهميتها بشكل كبير، فبعض أشكالها هو أكثر حيوية لحياة الفرد من غيره، فمتابعة الحياة نموذجياً تتمحور حول ادوار تتطلب مجموعة متعددة من المهارات التي يجب تطويرها سويةً بدلاً من الاستكانة الى مهارة واحدة منفردة.

إن الكفاءة الذاتية أو الثقة بالنفس في مجال معين قائمة على أساس إدراكات الأفراد لمهاراتهم وقابلياتهم حيث يعكس المفهوم كما يقول (Bandura, 1989, 1997) الأفكار الموهلة داخلياً عند الفرد حول ما إذا كان يمتلك القابليات المدركة على أنها ضرورية لأداء مهمة ما، ومثل إعتقادهم بأنهم سيكونون قادرين أن يحولوا وبكفاءة هذه المهارات الى ما يتم إختياره من مخرجات (Wilson et al., 2007:289). ويشير (Zimmerman 2000:83) الى أن الكفاءة الذاتية تقيس التركيز على قابليات الأداء أكثر منه على المؤهلات الشخصية كالخصائص النفسية والبدنية للشخص، فقد يحكم شخص بقدرته لإنجاز متطلبات مهمة معينة بغض النظر عن من يكون شخصياً أو رأيه أو شعوره تجاه ذاته، كما أن معتقدات الكفاءة الذاتية هي ليست نزعة أو صفة منفردة بل هي متعددة الأبعاد بالتكوين وتختلف

بإختلاف أُسس المجالات التي توظف فيها. ويعتقد Bandura أن كل فرد يمتلك نظاماً ذاتياً يتيح له ممارسة قدر من التحكم بأفكاره ومشاعره ودافعيته وأفعاله. وهذا الإدراك يعطي الفرد الشعور بالسيطرة على بيئته، مع ملاحظة أن الكفاءة الذاتية صفة ذات ميدان محدد وليست بالصفة التي يمكن أن تكون قابلة للتعميم على كل الأفراد (Kitching et al, 2011:10-11). يقول (Bandura, 1997:37) أن الكفاءة الذاتية تعمل كعامل أساس في نظام توليدي Generative system للمقدرة الإنسانية، ولهذا نرى أن هناك أشخاصاً مختلفين مع مهارات متشابهة أو نفس الأشخاص تحت ظروف مختلفة قد يكون أداءهم ضعيفاً أو كافياً أو متفوقاً اعتماداً على مدى التقلبات في معتقداتهم حول كفاءتهم الذاتية. والكفاءة الذاتية كمقدرة توليدية، كما يشير Bandura، يقصد بها أن المهارات الثانوية المعرفية والاجتماعية والعاطفية والسلوكية يجب أن تنظم وتنسق بشكل فاعل كي تعمل على خدمة عدد لا ينتهي من الأغراض والغايات، فهناك فرق بين أن يمتلك الفرد المهارات وبين أن يكون قادراً على أن يضعها في إطار متكامل ضمن المسارات المناسبة للعمل وتنفيذها بشكل جيد تحت مختلف الظروف. وتحدد الكفاءة الذاتية كما يذكر، De Ture, 2004، قدرة الفرد على التعامل مع مهمة معينة، إلا أن هذا التحديد لا يستند كلياً إلى التجربة السابقة أو الفعلية أو القدرة الحالية والمهارات ولكن أيضاً على تصورات الأفراد للمعرفة والقابلية الخاصة بالنسبة إلى المهمة أو الموقف المحدد (Genç et al., 2016:54).

ووصف (Bonar et al., 2011) الكفاءة الذاتية بانها الدرجة المدركة لثقة الفرد في نفسه أو قدرته على الإستفادة من مهارات ضبط النفس، في حين وصفها Cain et al., 2009 بأنها تمثل ميراثاً من الثقة في القدرة على إستخدام السلوكيات المطلوبة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بنجاح (Kahn,2011:11). وهي تمثل إيمان الشخص بقدرته على أداء مهمة معينة (Robbins & Judge, 2013:216) ، وكلما كان هذا الإيمان قوياً كلما كانت ثقته أقوى بقدرته على النجاح، أما الأشخاص الذين يكون إيمانهم ضعيفاً فهم أكثر ترجيحاً لأن يقللوا من جهودهم أو ربما يستسلموا، علماً أن هذه الكفاءة يمكن أن تتغير عبر الزمن والتغيرات في مستوى الأداء وبالتغذية الراجعة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

وقد بيّن Bandura, 1988; Bandura & Wood, 1989; Wood & Bandura, 1989 أن هناك ثلاثة أوجه لتعريف الكفاءة الذاتية هي أولاً انها حكم حول القابلية المدركة لأداء مهمة معينة، وثانياً أنها تركيب أو بناء ديناميكي (حركي)، فالحكم على الكفاءة يتغير عبر الوقت عند الحصول على معلومات وخبرات جديدة، وثالثاً أن معتقدات الكفاءة الذاتية تتضمن عنصراً تكيفياً يعكس عملية توليدية

أكثر تعقيداً لبناء وتنسيق أداء تكيفي يتلاءم مع الظروف المتغيرة (Gist & Mitchell, 1992:184-185)، وبالتالي فإن الأفراد الذين يمتلكون نفس المهارات قد يؤدون بطرق مختلفة إستناداً الى مدى انتفاعهم وإندماجهم وتسلسل تلك المهارات ضمن سياق متطور، حيث أكد Bandura, 1986 على أن الكفاءة الذاتية المحددة لميدان نشاط معين هي أكثر إرتباطاً بحالة التنبؤ وفهم الإنجاز في ذلك الميدان (Hirst et al., 2015:4).

وتؤكد (Bong & Skaalvik, 2003:5) على أن الكفاءة الذاتية هي ليست حكماً فيما إذا الفرد كفوءاً ومؤهلاً لأداء مهمة معينة بشكل عام بل هي حكم حول مدى قوة ما يؤمن به الفرد بأنه يستطيع النجاح في مهمة معينة وفي ظل ظروف محددة، وهو ما دفع الباحثين الى التركيز على الدور الذي تلعبه سياقات معينة في تقييمات الكفاءة.

ثانياً: مصادر الكفاءة الذاتية

أشار كل من (Bandura, 1977:195; Bandura, 1995:3-4; Bandura, 1997:79) أن الكفاءة الذاتية للأفراد يمكن أن تتأثر بأربعة مصادر رئيسة للمعلومات من الأكثر تأثيراً الى الأقل تأثيراً وهي: خبرات الإتقان أو البراعة Enactive mastery experiences والخبرات البديلة (غير المباشرة) Vicarious experiences ، وتأثير الإقناع اللفظي Verbal Persuasion ، والحالة الشعورية Emotional status. وإن التقييم والتكامل المعرفي لهذه المعلومات هو الذي يحدد في النهاية الكفاءة الذاتية للفرد (Gist, 1987:473) .

فخبرات الإتقان Enactive Mastery Experiences أو إنجازات الأداء Performance Accomplishments تعد من أكثر المصادر الأربعة قوة في التأثير لخلق إدراك أو إحساس قوي بالكفاءة لدى الفرد وتقدم دليلاً موثقاً فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحشد كل ما هو مطلوب للنجاح أو لا، فالنجاح يبني إعتقاداً صلباً لدى الفرد في كفاءته الذاتية، بينما يقوض الفشل هذا الإعتقاد خاصة إذا حدث قبل بناء الإحساس بالكفاءة الذاتية بشكل راسخ (Bandura, 1997:80; Bandura, 1995:3). فالأفراد الذين يحققون نجاحات سهلة يبدؤون بتوقع نتائج سريعة ويصيبهم الإحباط بسهولة عند الفشل، كما إن إستعادة الإحساس بالكفاءة يتطلب خبرة في التغلب على المعوقات من خلال الجهود المثابرة، حيث يتم تعزيز هذا الإتقان عندما تعمل الإنجازات التدريجية على بناء المهارات والقابليات التكيفية

والكشف عما هو لازم لأداء المهمة. ورغم أن الإتيان يعد معززاً قوياً للكفاءة الذاتية، فإن بعض الظروف قد تدفع الأفراد للتخلي عن فرص الإتيان أو البراعة الفاعلة أو المؤثرة (Gist, 1987:473).

وتعد خبرات الفرد السابقة من المصادر الموثوقة لتوفير المعلومات لمعتقدات الكفاءة (Markus & Nurius, 1986) ، حيث أن الإحساس الراسخ بالكفاءة مبني على أساس أن النجاحات السابقة هي الإيمان بالصمود عند الإخفاق في فترة من الزمن (Bong & Skaalvik, 2003:5) ذلك ان الأداء الناجح يقوي من إعتقاد الفرد بكفاءته، فعندما يصبح الأفراد متأكدين من قدراتهم من خلال تكرار النجاحات فإنهم يستطيعون إدارة العوائق والإخفاقات من دون أن يتأثروا بها سلبياً (Wood & Bandura, 1989:364). ومثل تلك الإخفاقات قد تخدم في تعليم الأفراد أن الجهود المستدامة عادة ما تكون ضرورية لأجل النجاح (Boyd & Vozikis, 1994:67). ويشير (Bandura, 1997:3) الى أن تطوير الإحساس بالكفاءة من خلال خبرات الإتيان هو ليس مسألة تبني عادات جاهزة أكثر بل هو نوعاً ما يتضمن إكتساب أدوات معرفية وسلوكية وأدوات تنظيم ذاتي لخلق وتنفيذ الإجراءات المناسبة لإدارة كل التغييرات في الظروف المحيطة. وقد بيّن باحثون مثل Skaalvik, 1997 أن خبرات الإتيان السابقة قد تكون مهمة بشكل مماثل ليس فقط لتشكيل الكفاءة الذاتية بل إنها تعد كما ذكر Bandura, 1986 أحد الأسبقيات في تشكيل مفهوم الذات Self-Concept أيضاً (Bong & Skaalvik, 2003:3-4). كما إنها الأهم والأكثر تأثيراً لكونها تعتمد على الخبرات الفعلية للفرد (Kitching et al., 2011:11) ، وعلى نتائج تلك الخبرات (Zimmerman, 2000:88).

ولا يعتمد الأفراد على خبرات الإتيان كمصدر وحيد للمعلومات حول قدراتهم (Bandura, 1997:86; Bandura, 1982:126) ذلك أن تقييمات الكفاءة تتأثر جزئياً بالخبرات البديلة (غير المباشرة). فالمصدر الثاني للكفاءة لخلق إعتقاد صلب وقوي بكفاءة الفرد، هو الخبرات البديلة أو غير المباشرة Vicarious Experiences أو ما يسمى التعلم بالملاحظة، فبينما يتم تعلم العديد من الإستجابات الشعورية فقط عن طريق الخبرات المباشرة فإن الكثير من تعلم الأفراد بلا شك يحدث من خلال التكيف البديل أو (غير المباشر) Vicarious Conditioning إن إستجابة الآخرين التي يمكن نقلها من خلال الصوت أو تعابير الوجه أو المظاهر الوضعية يمكن أن تثير تفاعلات شعورية قوية لدى الملاحظ (Bandura, 1971:13). إعتياداً على المقارنة الذاتية للفرد الملاحظ مع النتائج المتحصلة من النموذج (Zimmerman, 2000:88). فالنمذجة الذاتية Self-Modeling تعد نوعاً خاصاً من الخبرات البديلة يتضمن غالباً التغذية العكسية التي تسمح بتصحيح الأخطاء حتى يستطيع الفرد أداء المهمة بشكل

صحيح (Gist, 1987:473). فرؤية الفرد لنفسه يؤدي بنجاح يمكن أن يعزز من مهارته على الأقل بطريقتين أولهما إنها تزوده بالمعلومات الواضحة عن كيفية إداء المهارات بأفضل صورة، وثانيهما تقوي من معتقداته حول قابليته أو قدراته الشخصية (Bandura, 1997:94). فإذا إستلم الأفراد تغذية عكسية إيجابية وتشجيع حقيقي لإقناعهم بأنهم قادرين على أداء المهمة، فإنهم قد يكونون أكثر ميلاً لتقديم جهود أكثر. يقول (Bandura, 1971:2) أن كل ظاهرة تعلم ناتجة من الخبرات المباشرة يمكن أن تحدث على أساس قاعدة البديل من خلال ملاحظة سلوك أفراد آخرين ونتائج ذلك السلوك. فرؤية أفراد آخرين حققوا نجاحات بجهودهم المتواصلة تخلق إعتقاداً لدى الأفراد بانهم أيضاً يمتلكون تلك القابليات البارعة والمنقنة للأنشطة المشابهة وترفع من إعتقادهم بقدراتهم الذاتية لينجحوا هم أيضاً، كذلك فإن ملاحظة فشل أفراد آخرين رغم جهودهم العالية يقلل من إيمانهم بكفاءتهم ويقوض من جهودهم (Bandura, 1994:3; Wood & Bandura, 1989:365).

إن النمذجة كما يشير (Decker, 1980) هي عملية صياغة رمزية يستخدمها الأفراد كآلية لتفسير وتحويل ما يلاحظونه من سلوك لدى الآخرين (Gist & Mitchell, 1992:184)، وأن تأثيراتها على الكفاءة الذاتية المدركة تتحدد بقوة بإدراك التشابهات مع تلك النماذج. ومن المفترض أنه كلما كان التشابه أكثر كلما زادت القناعة بأن هذه النماذج ناجحة أو أنها فاشلة، بمعنى إذا كان إدراك الأفراد لهذه النماذج بأنها مختلفة عنهم فإن كفاءتهم الذاتية المدركة ستتأثر بشكل بسيط بسلوكيات تلك النماذج وبالنتائج التي ستعززها. ويرى Bandura أن هذه النماذج تملك تأثيراً أكبر من المعايير الاجتماعية في ما يتعلق بما يحكم قابليات الفرد الخاصة، إذ يسعى الأفراد للنموذج الكفوء الذي يمتلك القابليات التي تلهمهم، ومن خلال سلوكياتهم والتعبير عن طرق تفكيرهم، يمكن للنماذج الكفوءة تعليم الأفراد الملاحظين مهارات فعالة وстратегيات لإدارة متطلبات البيئة وبالتالي فإن إكتساب أفضل الوسائل يرفع من الكفاءة الذاتية المدركة (Bandura, 1994:3). إن قوة الخبرات البديلة لتعزيز أو تغذية تأثير الخبرات المباشرة هي حالة جيدة بحد ذاتها، فرغم أنها أضعف بشكل عام من تلك المباشرة إلا أنها تحت ظروف معينة يتغلب تأثيرها على تأثير الخبرات المباشرة، حيث أن معلومات المقارنة التي تحول بواسطة النمذجة قد تغير من تشخيص خبرات الفشل وتعزز من السلوك الذي يؤكد الإنابة القائمة على إدراك أو تصور الذات Self-Conception (Bandura, 1997:88). كما إن الأفراد يبنون معتقداتهم حول كفاءتهم الذاتية بناءً على أداء الآخرين المشابه في المهمات وبالتالي فإن النمذجة تعمل كمصدر آخر فعال للمعلومات حول الكفاءة، حيث تمارس هذه الخبرات كما يقول Schunk & Hanson, 1985 تأثيراً كبيراً على معلومات الكفاءة الذاتية عندما لا يكون هناك مقاييس كافية مطلقة وكذلك عندما يدرك الأفراد التشابه بينهم وبين

ذلك النموذج (Bong & Skaalvik, 2003:6). حيث تعمل افعال الآخرين كإشارات اجتماعية تؤثر في الكيفية التي سيتصرف بها الأفراد في أي وقت معين (Bandura, 1971:11).

أما الإقناع اللفظي Verbal persuasion أو كما يسمى أحياناً الاجتماعي Social Persuasion (Bandura, 1997:101; Bandura, 1982:127) فيعمل كوسائل إضافية لتقوية وتدعيم معتقدات الأفراد بأنهم يمتلكون القابليات لتحقيق ما يسعون اليه، ورغم أنه محدود بقوته لخلق زيادة دائمة بالكفاءة الذاتية، إلا أنه يمكن أن يسهم في تحقيق أداء ناجح إذا كان التقييم الايجابي ضمن الحدود الواقعية. ويعتقد (Zimmerman, 2000:88) بأن تأثير الإقناع اللفظي محدود على الأفراد بسبب أن النتائج يتم وصفها لا مشاهدتها بشكل مباشر وهذا بدوره يعتمد على مدى مصداقية الشخص الذي يقوم بالإقناع.

ويذكر (Bandura, 1997:104) انه من الصعب غرس اعتقادات راسخة ودائمة حول الكفاءة الشخصية بواسطة الوسائل الإقناعية فقط، ذلك انه يقوّض من مثل تلك المعتقدات، حيث أن تعزيز اللاواقعية في الكفاءة سرعان ما يتم نفيها من خلال النتائج المخيبة لآمال الفرد نفسه. فالخطر من إستخدام هذا المصدر هو أنه قد يزيد من المستويات غير الحقيقية للكفاءة لذا فان الإقناع اللفظي أو الاجتماعي يجب أن يجسد تخصيص المهام التي تطور التحسين الذاتي (خبرات الاتقان) لأجل ضمان النجاح (Boyd & Vozikis, 1994:67) . ويكون تأثير الإقناع بالكفاءة (Bandura, 1997:105) قوياً عندما يثق الفرد بالشخص الذي يصدر عنه ذلك الإقناع، حيث تتوسط الثقة بين المصداقية المدركة وبين مهارة الشخص المُقنع، فكلما كان التصديق بمصدر المعلومات حول قابلية الفرد مرتفعاً كلما كانت هناك إمكانية لتغيير الكفاءة الشخصية لتكون أكثر قوة. ويكون الإقناع اللفظي أكثر تأثيراً عندما ينظر للأفراد الذين ينقلون المعلومات على أنهم عارفون وذوو مصداقية وللمعلومات على أنها واقعية (Bong & Skaalvik, 2003:6) . إن كلاً من النقاشات المقنعة والتغذية العكسية حول أداء معين قد يمكن إستخدامه لتوفير معلومات بخصوص قدرة الشخص لأداء مهمة محددة (Gist & Mitchell, 1992:67). إذ تخلق التغذية العكسية الفورية والمستمرة، كما يشير الى مستوى عالٍ من الادراكات بالكفاءة الشخصية للفرد (Zimmerman, 2000:88) . إلا أن هذا المصدر أو الوسيلة هو الأقل تأثيراً في تعزيز إدراكات الأفراد حول كفاءتهم الذاتية من سابقه (خبرات الإتقان والخبرات غير المباشرة) (Boyd & Vozikis, 1994:67-68) ، بسبب أن معلومات التغذية العكسية قد تكون غير متوفرة للفرد أو أن يتم تفسيرها بشكل خاطئ.

وأخيراً يعتمد الأفراد أيضاً بشكل جزئي على الحالة البدنية والعاطفية (الشعورية) في الحكم على قابلياتهم (Bandura, 1997:106; Bandura, 1982:127) وترتبط المؤشرات الجسدية هذه بشكل خاص بالمجالات التي تتضمن إنجازات مادية (بدنية)، والأداء الصحي، والتغلب على الضغوطات إذ ينظر الأشخاص الى تفاعلاتهم مع تلك الضغوطات كدلالة على الأداء الضعيف، ففي الأنشطة التي تتطلب قوة وطاقه تحمل يحكم الأفراد على تعبهم وأوجاعهم وآلامهم كعلامات على الضعف البدني (Bandura, 1997:106; Wood & Bandura, 1989:365).

ويرى (Bong & Slaalvik, 2003:6; Bandura, 1995:4-5) إن المزاج يؤثر أيضاً في أحكام الأفراد حول كفاءتهم الشخصية، فالمزاج الايجابي يعزز من الكفاءة الذاتية المدركة، اما المزاج السلبي الجزوع فإنه يخفض من مستواها، وإن الحالة البدنية والعاطفية التي تعد مصدراً للكفاءة الذاتية أو تعديلها تهدف الى تخفيض تفاعلات الأفراد تجاه الضغوط وتغيير أو تحسين نزعاتهم العاطفية السلبية وتفسيراتهم الخاطئة لحالاتهم البدنية. ولا تُعد كثافة التفاعلات البدنية والعاطفية للأفراد لوحدها مهمة، بل الكيفية التي يدركونها بها ويفسرونها تكون مهمة أيضاً، فهي ترسل إشارات للأفراد تؤثر في كفاءتهم الذاتية. فالإستجابات العاطفية يمكن تطويرها من خلال الملاحظة بواسطة مشاهدة التفاعلات العاطفية لتفاعل وتجاوز الآخرين لخبراتهم المفرحة او المؤلمة (Bandura, 1971:2). كما أن الأفراد ذوي الإحساس العالي بالكفاءة يرجح أن يروا حالة إثارتهم الشعورية كمنشط يسهل الأداء، بينما يعدها أولئك الذين يقلقون بسبب شكوكهم الذاتية كعامل عجز وضعف (Bandura, 1993:3). ولغرض زيادة قوة إدراكات الأفراد بكفاءتهم الذاتية يتوجب عليهم أن يتخذوا خطوات لتعزيز حالاتهم البدنية والعاطفية لتخفيض مستويات التوتر (Boyd & Vozikis, 1994:68). وكما في الطرق الأخرى للتأثير، فان تحويل وترجمة المعلومات بواسطة الحالات والتفاعلات البدنية لا تمثل بحد ذاتها تشخيصاً للكفاءة الشخصية، إنما تؤثر في الكفاءة الذاتية المدركة من خلال المعالجة المعرفية (Bandura, 1997:107).

ويواصل (Bandura, 1994:2) في مقاله "Self efficacy" بوضعه بعض الصفات الفارقة التي تظهر لدى الأفراد العاملين في المنظمة حيث ميز بين الأفراد الذين يمتلكون مستوىً عالياً من الكفاءة الذاتية المدركة والتي تعزز من إنجاز الفرد ورفاهيته بطرائق عديدة، وأولئك الذين يمتلكون مستويات أدنى أو لا يمتلكون مستوى كافياً منها أو يشكّون في كفاءتهم الذاتية كما يلخصها الجدول (10).

جدول (10) خصائص الافراد حسب مستوى الكفاءة الذاتية كما وصفها Bandura, 1993

خصائص الافراد ذوي المستوى المنخفض من الكفاءة الذاتية	خصائص الافراد ذوي المستوى العالي من الكفاءة الذاتية
• يناوون بأنفسهم عن المهمات الصعبة ويرونها تهديداً شخصياً لهم.	• ينظرون الى المهام الصعبة كتحديات يتغلبون عليها أكثر مما يعدونها تهديداً ينبغي تفاديه او الوقاية منه.
• يظهرون التزاماً محدوداً تجاه الاهداف التي يختارون تحقيقها.	• يضعون لأنفسهم أهدافاً تمثل تحديات ويطورون التزاماً قوياً تجاهها.
• يفكرون بعجزهم وبالعوائق التي يواجهونها وبالنتائج المعاكسة أكثر من تركيزهم على كيفية النجاح بأدائهم.	• وجهة نظرهم المؤثرة تعزز من إهتمامهم الداخلي وانغماسهم العميق في أنشطة مهماتهم.
• يهدرون جهودهم ويستسلمون بسرعة عند مواجهة الصعوبات.	• يرفعون ويديمون جهودهم في مواجهة الفشل.
• يحتاجون وقتاً أطول في إستعادة إحساسهم بكفاءتهم الذاتية بعد تعرضهم للفشل والمعوقات.	• يستغرقون وقتاً قصيراً للنهوض بإحساسهم بكفاءتهم الذاتية بعد تعرضهم للإخفاقات والعقبات.
• بسبب انهم يظهرون أداءً غير كفوء وقابلية محدودة فإنهم يفقدون إيمانهم بقدراتهم حتى عند تعرضهم للقليل من الفشل والمعوقات.	• يعززون إخفاقاتهم لأسباب داخلية أي لجهودهم غير الكافية أو معرفتهم ومهاراتهم غير الكاملة المطلوبة للمهمة.
• يقعون بسهولة ضحية للضغط والاحباط.	• يتعاملون مع المواقف المهددة مع تأكدهم بأنهم يستطيعون التغلب عليها.
	• وجهة نظرهم المؤثرة تحقق لهم إنجازات شخصية، وتقلل من الضغط وتخفف من شعورهم بالإحباط.

من إعداد الباحثة بالإستناد الى:

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998).

وخلاصة القول أن الأشخاص الذين يملكون إحساساً منخفضاً بالكفاءة الذاتية في مجال معين يبتعدون عن المهمات والأنشطة الصعبة التي يرون أنها تمثل تهديداً شخصياً لهم، وهم يحملون تطلعات بسيطة والتزاماً ضعيفاً تجاه الأهداف التي يختارون السعي لتحقيقها، فعندما يواجهون مهمات صعبة فإنهم ينشغلون بنقاط قصورهم الشخصية، وبالعوائق التي سوف يواجهونها وبكل أنواع النتائج السلبية أكثر مما يركزون على كيفية الأداء بشكل ناجح، وذلك لأنهم ينظرون للأداء غير الكفوء على أنه عجز في قابلياتهم وهم بذلك يكونون قريبين وبشكل سهل من الوقوع في الفشل والإستسلام وفقدانهم لإيمانهم بقدراتهم أو قابلياتهم، على العكس من أولئك الأشخاص ذوي الإحساس العالي بكفاءتهم الذاتية الذي يعزز من إنجازاتهم الانسانية ورفاهيتهم الشخصية بطرائق عديدة، فالذين لديهم قناعة قوية بقابلياتهم في مجال معين

يباشرون بالمهمات الصعبة وينظرون إليها على أنها تحديات ليكونوا متفوقين أكثر مما ينظرون إليها كتهديدات ينبغي عليهم تجنبها، وهم يضعون لأنفسهم أهدافاً متحدية ويحافظون على التزام قوي تجاهها، ويرفعون من جهودهم لمواجهة الصعوبات، كما يستعيدون بسرعة إحساسهم بكفاءتهم بعد مرورهم وتعرضهم لحالات الإخفاق والصعوبات والمعوقات.

ثالثاً: أبعاد الكفاءة الذاتية

تشير العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الكفاءة الذاتية الى أنها تركيب متعدد الأبعاد. فقد أشار (Zimmerman, 2000:83) الى أن الكفاءة الذاتية هي ذات أبعاد متعددة وذلك تبعاً للمجال أو الميدان المحدد، وهذا ما أكدته كل من (Bong & Kaalvik, 2003:9) بالقول أن الأفراد يشكلون إدراكات مختلفة لقبلياتهم عن المهام والميادين المتنوعة. فالعلاقات بين معتقدات الكفاءة الذاتية عادة ما تكون حرة هرمياً بسبب أن الكفاءة الذاتية في أكثر المجالات أو الميادين العامة قد لا تكون كافية لتكامل خصوصيات البيئات التي تؤثر في أحكام الكفاءة الذاتية صوب المهام الأكثر تحديداً.

وقد سبق لـ (Bandura, 1997; Bandura, 1977) أن ميز بين ثلاثة أبعاد للكفاءة الذاتية هي:

- المقدار أو المستوى Magnitude or Level .
- قوة الإدراك Strength of perception .
- العمومية Generality .

ويشير المقدار Magnitude الى مستوى صعوبة المهمة التي يؤمن الشخص بأنه قادر على تحقيقها، ومدى إختلاف هذه الصعوبة عبر المستويات المختلفة للمهمة من قبيل زيادة درجة التعقيد في المشكلة أو المهمة المحددة (Bandura, 1997:203). وأكد ذلك (Zimmerman, 2000:83) بالقول أن مستوى الكفاءة الذاتية يعتمد على صعوبة المهمة المرتبطة بكثرة تفاصيلها ودقتها، فكلما كثرت تلك التفاصيل وإزادات الحاجة الى دقة التنفيذ كلما زاد ذلك من مستوى صعوبتها. ويصف المقدار أو المستوى الدرجة التي يكون فيها إعتقاد الفرد أن بإستطاعته تحقيق مستوى معين في أداء مهمة صعبة، ويمكن ربط ذلك بالدرجة التي يبحث فيها الأفراد عن أفكار مبدعة جديدة، وفيما إذا إستوجب الأمر ربط المعلومات وإعادة تنظيمها مع التركيز على حل المشكلة والأداء الحالي (Kroes, 2015:10).

أما قوة الكفاءة المدركة Strength فإنها تشير الى فيما إذا كانت درجة قناعة الشخص بخصوص المستوى أو المقدار Magnitude ضعيفة أو قوية (Bandura, 1977:194). ويعتقد

(Zimmerman, 2000:83) بأنها قياس لمدى تأكد الفرد في ما يختص بأداء المهمة المكلف بها. ففوة تصورات الأفراد حول كفاءتهم الخاصة تؤثر فيما إذا كانوا يستطيعون النجاح في موقف معين والتغلب عليه أم لا (Bandura, 1977:193). فالأفراد الذين يمتلكون توقعات قوية للإتقان سوف يصمدون في جهودهم الناجحة رغم الخبرات غير المؤكدة. وهذا ما أشار إليه (Kroes, 2015:10) بالقول أن قوة توقعات الأفراد تصف الدرجة التي يؤمن بها الأفراد بأنهم يستطيعون وبشكل جاد أن يتفوقوا على صعوبة المهمة.

وتتعلق العمومية Generality بإمكانية نقل معتقدات الكفاءة الذاتية عبر مختلف الأنشطة والمواقف بين الأفراد (Bandura, 1997:203). وهذا ما أكده (Zimmerman:2000:83) بأن العمومية تتعلق بإمكانية تحويل الإعتقاد بالكفاءة الذاتية في نشاط معين الى غيره من الأنشطة التي يؤديها الفرد. إن عمومية الكفاءة الذاتية تعكس، كما يقول (Chen et al., 2004) ، إعتقاد الفرد بالقدرة على التعامل مع مدى واسع من المواقف، وهي تمثل جوهر تقييم الذات بسبب أنها تعكس إدراكات الفرد تجاه قدرته الأساسية للتعامل مع مقتضيات الحياة (Dorner, 2012:17) ، إذ تخلق بعض التجارب توقعات إتقان محددة (Bandura, 1977:194) ، فيما بعضهم الآخر يغرس إحساساً أكثر عمومية بالكفاءة التي تمتد بشكل جيد الى ما وراء موقف التعامل المحدد. ويشير (Pajares & Schunk, 2001:18) الى أنه بالإمكان التعميم عبر المجالات المختلفة عن بعضها للدرجة التي يمكن للأفراد أن يؤمنوا أن كلا المجالين المختلفين لهما نفس المهارات، فالأفراد الذين يؤمنون بمهاراتهم في مجال معين يتضمن (التخطيط والتنظيم) ويشعرون بكفاءتهم بكلا العمليتين يمتلكون كفاءة ذاتية عالية للأداء ضمن مجال مهمتهم، حيث يمكن الإستدلال من المنظور التطويري أن هذا الميل للتعميم سيزداد مع التطوير والخبرة المعرفية بسبب ان الأفراد الأكبر سناً يمكنهم تحديد المتطلبات السابقة للمجال الجديد والبناء على المعرفة السابقة. إن العمومية (Kroes, 2015:83) تنطبق على قابلية تحويل ونقل توقعات الأفراد عبر مختلف الأنشطة وبمختلف المواقف والتي يمكن ربطها بعملية تنفيذ الإبداع والأفكار الجديدة.

المبحث الثالث

السلوك الإبداعي

أولاً: الإبداع

يمثل الإبداع Innovation العنصر الاستراتيجي الأكثر أهمية لنجاح المنظمات واستمرارها فمن خلاله تستطيع تلك المنظمات الاستجابة السريعة لديناميكيات السوق المتغيرة ومتطلبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة تلبى تلك المتطلبات. والإبداع لا يتحقق إلا من خلال الأفراد العاملين الذين يحرصون دائماً على تقديم الأفكار الجديدة والانخراط في سلوكيات ينتج عنها تنفيذ تلك الأفكار بطريقة مبدعة.

وتعود جذور الإبداع كما يشير (Godin, 2015) الى القرن الخامس قبل الميلاد، حيث لم يكن يعرف لا في ميدان الأعمال ولا في تجارة الاكتشافات التكنولوجية ، وإنما يرتبط مفهومه بالمعنى الفلسفي للتغيير في النظام الاجتماعي القائم آنذاك، وأكثر وضوحاً في مجال السياسة، فبعض الفلاسفة القدامى ومنهم على سبيل المثال أرسطو وبلاتو كانا ينظران الى الإبداع على أنه مقدمة لإحداث عملية التغيير في الثقافة أو النظام السياسي (Gatto, 2015:2).

وقد إنتقل استخدام هذا المصطلح الى عالم الأعمال في عشرينات القرن الماضي. وكان العالم الاقتصادي Schumpeter من أوائل المهتمين بموضوع الإبداع في ميدان الاعمال. حيث كان ينظر اليه على أنه المحرك لعملية التغيير الاقتصادي. ويتضمن الإبداع من وجهة نظره أياً من الظواهر الآتية:

- تقديم منتجات جديدة.
- إستخدام طرق جديدة في الانتاج.
- دخول أسواق جديدة.
- تنفيذ أشكال جديدة للتنظيم.
- فتح منافذ جديدة لتوريد المواد الاولية والمنتجات نصف المصنعة.

ويعتقد (Thompson, 1965:36) أن المفهوم التقليدي للإبداع يتجسد في عملية توليد الأفكار الجديدة وتنفيذ تلك الأفكار بما يؤدي في النهاية الى تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ويرى (Wilson, 1966:196) أن الأبداع يمثل تغييراً أساسياً في عدد كبير من المهام، وتطرق اليه (Robertson, 1967:14) بأنه أي تفكير أو سلوك أو شيء يوصف بأنه جديد بالمقارنة مع الأشكال الحالية (Schindler, 2015:11) . وعلى وفق هذا المفهوم فإن الإبداع لا يرتبط بتقديم منتجات جديدة فقط بل

يتعداه الى أي فكرة أو ممارسة أو موضوع أو عملية الإبداع بحد ذاتها، وهو ذات المعنى الذي أشار اليه (Zaltman et al., 1973:10) بأن الابداع هو أي فكرة أو ممارسة أو نتاج مادي من صنع الإنسان يدرك بأنه جديد من قبل الوحدة التي تنتبها. وعرفته (Kanter, 1983:20) بأنه عملية نقل أي فكرة جديدة لحل المشكلات الى ميدان التطبيق. وأشار اليه (Drucker, 1985:67) على أنه أي جهد يتجه نحو التغيير الهادف والمركّز في مشروع إقتصادي أو إجتماعي محتمل، ويرى (Van de Ven, 1986:591) أن الابداع هو أي فكرة جديدة قد تمثل إعادة تشكيل لأفكار قديمة، خطة لتحدي النظام الحالي، معادلة أو مدخل يُدرك على أنه جديد للأفراد العاملين.

وهناك من الباحثين من ركز إهتمامه في موضوع الإبداع على العوامل الملموسة كالمنتجات وبراءات الاختراع والنجاح التجاري (Berglund, 2004:5). فقد أشار (Whipp & Clark, 1986:1) الى أن الإبداع هو قدرة المنظمة على خلق منتجات جديدة والتي قد تقضي في النهاية بقصد أو بدونه الى إحداث تغييرات في عملية الانتاج وشكل المنظمة، وميّز (Bacon & Butler, 1998:11) بين الابتكار والإبداع من خلال التركيز على النتائج المتحققة على المستوى التجاري بالقول أن الابتكار هو إيجاد الحلول للمشكلات، في حين أن الإبداع هو الاستخدام الناجح للحلول المبتكرة على المستوى التجاري، وهو ذات ما ذهب اليه (Amabile, 1997:40) بأن الابتكار هو الخطوة الاولى للإبداع الذي يمثل التنفيذ الناجح لأفكار جديدة والمبتكرة، وأن لا إبداع في المنظمة دون أن تكون هناك أفكار خلاقة من قبل الأفراد العاملين، وهذا يعني أن الإبداع يتضمن تقديم منتج أو خدمة يستفيد منها الزبائن أو السوق بشكل عام، في حين أن الابتكار لا يشترط وصول الفكرة الى السوق، إنما يعزز الخزين المعرفي.

ويرى (West & Anderson, 1996:681) أن الإبداع هو تقديم وإستخدام العمليات أو المنتجات أو الإجراءات الجديدة، التي تحقق المنفعة سواء للأفراد أو المجموعات أو المجتمع بشكل عام. وقد تتضمن هذه المنفعة الكفاءة الادارية، رفاهية العاملين، التطور الشخصي، رضا العاملين، تماسك المجموعات، الاتصالات الشخصية بين العاملين، فضلاً عن المؤشرات الانتاجية والاقتصادية الروتينية. وتبعاً لما أشار اليه الباحثان، فإن الإبداع لا يقتصر على تقديم الأفكار الجديدة الموجهة نحو منفعة الدور أو المجموعة أو المنظمة فحسب، وإنما منفعة المجتمع الأوسع أيضاً، وهو ليس محددًا بأحداث التغيير التكنولوجي فقط بل يتعداه الى تقديم الأفكار أو العمليات الجديدة في ميدان الإدارة وإدارة الموارد البشرية، كما أنه لا يتطلب أن تكون الفكرة جديدة بشكل مطلق ولكن يمكن أن تكون جديدة بالنسبة للوحدة التي تبنت ذلك الإبداع.

ويعتقد كل من (Le Pine & Van Dyne, 1998:865) أن الابداع يبدأ مع إدراك وتوليد الافكار والحلول الجديدة التي تتحدى ممارسات الماضي واجراءات العمل النمطية. فيما ينقل (Rank et al., 2004:519-520) وجهة نظر (West & Anderson, 1996) أن الابداع لا يتعلق فقط بتطوير عمل المنظمة ككل، وانما بتحول أدوار الأفراد وتنفيذ الأفكار الجديدة في فرق العمل أيضاً.

ويرى (Baregheh et al., 2009:1134) أن الابداع هو عملية متعددة المراحل يتم من خلالها قيام المنظمة بتحويل الأفكار الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو محسنة بهدف تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز في الأسواق وهذه المراحل هي توليد الفكرة والترويج للفكرة وتنفيذ الفكرة ، وإذا لم تكن المنظمة منفتحة على الابداع فإنها لن تكون قادرة على الأداء بطريقة منتجة والاحتفاظ بالعاملين المبدعين الذين يرغبون بتغيير المستقبل (Rademaker, 2013:16) ، واكد (Dobholkar & Krishnan, 2013:7) على أن التنفيذ لا بد أن يرتبط بوجود التأثير، فالإبداع من وجهة نظرهما يتضمن ثلاثة عناصر هي الفكرة والتنفيذ والتأثير. والتأثير هنا يمكن قياسه في المنظمات الهادفة للربحية إما من خلال التوفير في التكاليف أو الزيادة في الإيرادات وكلاهما ينتج عنه زيادة في الأرباح، أما في المنظمات غير الهادفة للربحية فان تأثير الابداع يمكن قياسه من خلال مؤشرات أخرى مختلفة. وتشير (Schelling, 2013:18) الى أن الإبداع هو التنفيذ العملي لفكرة معينة الى أداة أو عملية جديدة، وإن هذه الفكرة يجب أن تكون مرتبطة بالموارد والخبرة اللازمة التي تسمح بتحويل تلك الفكرة الى شيء ما جديد ومفيد.

وتُصنف مجالات الابداع حسب مجلة Business Week الى أربعة مجالات هي إبداع العملية وإبداع المنتج وإبداع خبرة الزبون وإبداع نموذج الأعمال (Dobholkar & Krishnan, 2013:7-9). فيتمثل إبداع المنتج في مخرجات المنظمة من سلع وخدمات، أما إبداع العملية فإنه مرتبط بالطريقة التي تدير فيها المنظمة أعمالها.. ويشير (Enger et al., 2015:5-6) الى أن إبداع المنتج وإبداع العملية يأتيان مترادفين إما بسبب أن إبداع المنتج يساعد في تطوير إبداع العملية أو العكس أيضاً. (Dobholkar & Krishnan, 2013:8-9) اما إبداع الزبون فهو الحالة عندما تتمكن المنظمة من تعقب أثر طلبات الزبون عبر الانترنت، وهذا يخلق خبرة جديدة للزبون، وبطبيعة الحال فان الزبون يكون أكثر رضاً لأنه يستطيع متابعة اثر تقدم عملية طلبه للمنتج حتى النهاية الى أن يحصل على ما هو مرسل اليه، حيث أنه يعرف أنه يستطيع تتبع تقدم وحركة الحزمة (طلبه) أو المنتج المطلوب من قبله. فما يطلبه الزبون من أي بضاعة كانت لا يتغير بل إن ما يتغير هو طريقة الطلب والشراء في كل مرة. أما إبداع نموذج الاعمال

فهو عندما يُعاد تعريف الطريقة التي تؤدي بها الاعمال في ظل من يكون الزبون أو كيف يمكن الوصول اليه أو كيف يمكن جعل الزبون يرغب بالدفع، وهذا النموذج موجود في مختلف انحاء عالم الاعمال مثل نموذج IPL الرابطة الهندية الاولى للعبة الكريكت ونموذج الرابطة الاوربية الاولى والرابطة الامريكية لكرة السلة. ويضيف باحثون آخرون الى هذه الأنواع الأساسية للأبداع الإداري والإبداع التكنولوجي السلة. (Mammassis, 2013:21-22).

وهناك تصنيف آخر للإبداع يشكل أهمية بالنسبة لهذا البحث لكونه مرتبطاً بالسلوك الإبداعي للعاملين وهما الإبداع التدريجي Incremental Innovation الذي يرتبط بالسلوك الاستثماري للعاملين ويترتب عليه تحسينات في المنتج و/أو خطوط الإنتاج التي تتضمن تغييرات بسيطة في التكنولوجيا وانحرافات بسيطة عن خبرة المنتج-السوق الحالية، والإبداع الجذري Radical Innovation والذي يرتبط بالسلوك الاستكشافي للعاملين ويغير من مسار التكنولوجيا الحالية وتترتب عليه تحولات رئيسة في المنتجات الحالية (Mei et al., 2013:5).

ثانياً: 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 ٨٠% 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 تقضي في النهاية الى منتجات وخدمات إبداعية قادرة على المنافسة في بيئة تنافسية شديدة التغير.

ويشير (Cabezas, 2013:17) الى أن المحاولات الأولى لتعريف وفهم السلوك الإبداعي تعود الى الاعمال العلمية التي قدمها (Daniel Katz, 1964, 1966) والتي أوضح فيها أنه في ظل بيئة عدم التأكد المتزايدة وحركية البيئات التنظيمية تصبح المنظمات التي تعتمد على الخطط الخاصة بالسلوك المحدد مسبقاً مجرد أنظمة اجتماعية هشّة ولا تستطيع الاستمرار، وأن السلوك الإبداعي من وجهة نظره

يمثل ممارسات أقل رسمية موجّهة للتعامل مع الفرص أو المواقف غير المتنبأ بها وبالتالي فإنه متطلب أساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

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 العامل، عدا العاملين في أقسام البحث والتطوير في المنظمات والتي يمثل الإبداع جزءاً من أساسيات العمل فيها (Yu et al., 2009:252) ، إنما هو سلوك استثنائي تطوعي للفرد العامل، وهذا ما أشار إليه (Organ et al., 2006) بالقول ان السلوك الإبداعي يمثل سلوك الدور الاستثنائي أو الإضافي من جانب العاملين ولا يتم تضمينه ضمن الوصف الوظيفي، الا أنه كما تقول كل من (Dorner, 2012:12) و(Oukes, 2010:14) يعود بالنفع لصالح المنظمة. وينظر (Scott & Bruce, 1994:582) للسلوك الإبداعي بأنه حصيلة تفاعل أربعة أنظمة هي الفرد، القائد، مجموعة العمل، ومناخ الإبداع على الرغم من أن الدراسات التطبيقية التي تؤكد تأثير المناخ على السلوك الإبداعي الفردي قليلة كما تؤكد (Amabile & Gryskiewicz, 1989) و (Scott & Bruce, 1994).

ويعتقد (Heunks, 1998) أن السلوك الإبداعي هو ناتج عملية الابتكار وهو عملية تحويل الابتكار الى الأرباح (Hsu & Wang, 2015:116). وتنقل (Janssen, 2000:288) وجهة نظر (West & Farr, 1989) حول السلوك الإبداعي بأنه التقديم المدروس للأفكار (على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمة) والعمليات والخدمات والاجراءات التي ينظر لها على أنها جديدة بالنسبة للوحدة التي تتبناها بهدف تحقيق المنفعة سواءً للأفراد أو المجموعات أو المنظمة ككل. وقدم كل من (Yuan & Woodman, 2010:324; Janssen, 2000:288)، تعريفاً مشابهاً للتعريف الذي أورده (West & Farr, 1989) حيث عرفوا السلوك الإبداعي نقلاً عن (Kheng et al., 2013:96) بأنه الخلق المقصود، التقديم والتنفيذ للأفكار الجديدة ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة بهدف منفعة أداء الدور أو المجموعة أو المنظمة ككل، ويشير السلوك الإبداعي من وجهة نظر كل من (De Jong, 2007:19-20; De Jong & Den Hartog, 2008:5; Spiegelaere, 2014:18) الذي يتضمن إكتشاف 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).

ويؤكد كل من (Klochko & Galazhinsky, 2009:221-222) على وجهة نظر (Galazhinsky et al., 2009) في أنّ السلوك الابداعي هو السلوك الذي يتجلى من خلال الذهاب لما وراء حدود التوجهات الحالية وقوالب السلوك الشائعة، وهو لا يبدأ بواسطة نظام إعادة انتاج الاحتياجات المتكررة، وإنما ينشأ بطريقة ابداعية في مجال تلك المواطن من فضاء حياة الشخص حيث تتحد ثلاثة عوامل على الأقل هي الفرص المتاحة أمام الفرد والمتمثلة بالإمكانات الشخصية الروحية، الابتكارية، والفكرية وغيرها، والبيئة المناسبة لتلك الفرص، وإستعداد الفرد العامل لتحقيق تلك الفرص في زمانها ومكانها. ويضيف الباحثان أن السلوك الابداعي هو سلوك معقد بحد ذاته أو عند تبنيه من قبل الآخرين ويرتبط بالأنشطة ذات الصلة بتوليد/ تقديم أفكار جديدة والعمل على تحقيقها أو تنفيذها. ويقدم (Nijenhuis, 2015:13) مفهومه للسلوك الابداعي بأنه "أفعال الفرد الموجهة نحو توليد، معالجة وتطبيق/تنفيذ الأفكار الجديدة ذات الصلة بطرائق العمل والتي تتضمن الافكار الخاصة بتقديم المنتجات، التكنولوجيا، الاجراءات، والعمليات الجديدة التي تهدف في النهاية لزيادة فاعلية ونجاح العمليات التنظيمية.

ويعتقد (Messmann, 2012:5-6) أن نماذج السلوك الابداعي 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 إكتشاف 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 الابداعي 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 الابداع في المنظمة، فالإبداعات تُنتج من قبل الافراد وينفذها الافراد ليستفيد منها الافراد والمنظمة على حد سواء.

إن تحقيق تلك الابداعات داخل المنظمات يتطلب قيامها بتهيئة وتوفير البيئة الداعمة لتعزيز سلوكيات العمل الابداعي وتشجيع أعضائها على الانخراط في تلك السلوكيات، وهذه تمثل مقدمات رئيسة لا بُد من توافرها لبلوغ مستوى الابداع المطلوب. فلكي تكون المنظمة مبدعة فإنها بحاجة الى توفير البيئة المناسبة لتنمية مهارات أعضائها ليكونوا مبدعين وبالتالي ضمان حصولها على الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين (Rademaker, 2013:16).

ثالثاً: محددات سلوك العمل الإبداعي

لقد أدرج الباحثون والعلماء العديد من العوامل التي عدّها بعضهم محددات وآخرون يرونها مقدمات لتحقيق السلوك الابداعي وهي عوامل تقع عند مختلف مكونات المنظمة ومستوياتها فمنها ما يتعلق بالأفراد كالصفات الشخصية ومنها ما يرتبط بالوظيفة كالاستقلالية ومنها ما يرتبط بالمنظمة ككل كالقيادة والمناخ التنظيمي.

فقد أولى العلماء والباحثون إهتماماً كبيراً تجاه تلك العوامل. ومن بينها نمط القيادة والسلوك الاشرافي بالنظر لهما كقوة محركة رئيسة والمناخ والثقافة التنظيمية كما يذكر Scott & Bruce, 1994 وغيرهما، وكذلك توافر دعم الابداع واستقلالية العمل Axtell et al., 2000 ، كما وتناولت دراسات de Jong & Kemp, 2003 عوامل مثل تحدي العمل ، والعلاقة التبادلية بين المهمة والهدف كما في دراسة (Van der Vegt & Janssen, 2003) . (Dorner, 2012:12-13)

ورغم تنوعها وتفاوتها سواءً ضمن الأفراد أو بين منظمة وأخرى تم تنظيمها ضمن مجموعتين أساسيتين من العوامل هما مجموعة العوامل التنظيمية أو السياقية ومجموعة العوامل الفردية وفيما يلي عرض لهذه المحددات.

فتُعد العوامل التنظيمية من أكثر العوامل والتي تؤثر في ابداع الأفراد تعقيداً لكونها تتدرج من الخصائص الشخصية للمدير التنفيذي أو فريق القيادة الى الثقافة التنظيمية وحجم المنظمة وأنظمة الحوافز وقواعد العمل والعلاقات التنظيمية وغيرها والتي تكوّن مجموعها بيئة العمل التي يعمل الافراد ضمن محيطها ويمارسون سلوكيات العمل الابداعي فيها من بحث وإستكشاف للفرص الى توليد الافكار الخلاقة المبدعة وتنفيذها بما يحقق مصلحة المنظمة وأعضائها (Parzefall et al., 2008:174).

ويشير (Khan et al., 2012:17-18) الى أن أسلوب العمل الابداعي أكثر ما يُنسب الى نمط القيادة الفاعل. فنمط القيادة الذي يعبر عن رؤيا ملهمة واضحة ويشجع التساؤل حول الحالة الراهنة،

ويعرض الفرص ويسمح للأفراد بتطوير أنفسهم، وتطوير علاقات جيدة مع أعضاء المنظمة عبر الزمن، وإقامة حوار بناء بين القيادة وأعضاء المنظمة من شأنه أن يعزز سلوكيات العمل الإبداعي داخل المنظمة. وبيّنت دراسات Hartjes, 2010; de Jong, 2007 أن القيادة التي تدعم الإبداع، الاستشارة، الاعتراف، توفير الموارد، التفويض، المتابعة وتعيين المهام ترتبط إيجابياً بسلوك العمل الإبداعي (Oukes, 2010:18-19). وأشارت دراسة (Scott & Bruce, 1994:600) الى أن العلاقات بين المشرفين والعاملين ترتبط بصورة إيجابية بالسلوكيات الإبداعية لهؤلاء العاملين حيث تمنحهم كما يقول Graen & Scandura, 1987 مستويات من الاستقلالية وحرية التصرف الضرورية لتحقيق الإبداع. ويشير (de Jong & den Hartog, 2007:43) الى أن القادة يؤثرون في إبداعية العاملين وإن هناك (١٣) نوعاً من السلوكيات التي يمارسها القادة تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين سواءً على مستوى توليد الأفكار أو تنفيذها من بينها نمذجة الدور الإبداعي، التفويض، توفير الرؤيا الواضحة وغيرها.

كما إن هناك إتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المنظمة يؤثر بدرجة كبيرة في السلوك الإبداعي للعاملين بالتالي إبداع المنظمة ككل، فالهياكل العضوية التي تتصف باللاهربية وانخفاض مستويات البيروقراطية، والمرونة والتكيف تسمح للأفراد بالإفصاح عن آرائهم وأفكارهم دون خوف أو تردد ما يجعلها الأكثر ملاءمة لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وخاصة في مرحلة الاستكشاف وتوليد الافكار الجديدة (Parzefall et al., 2008:174).

ويتأثر إبداع المنظمة والعاملين فيها أيضاً بثقافتها ومناخها التنظيمي، فالثقافة الإبداعية التي تتسم بالاستقلالية العالية، وتقليل الأخطاء، والتعلم المستمر، والمستوى المنخفض من البيروقراطية تعزز من الإدراك الواسع داخل المنظمة بأهمية الإبداع، فرسالة المنظمة التي تركز بوضوح على قيمة الإبداع والتزام الإدارة العليا تجاه هذه الرسالة يمكن أن يؤسس للإبداع وسلوكياته بحيث يشعر كل عضو في المنظمة أن بإمكانه أن يكون مُنتجاً لهذه الثقافة وبالتالي يكون وكيلاً محتملاً للتغيير (Parzefall et al., 2008:176). أما المناخ التنظيمي، فإنه يشير الى أوجه معينة من الثقافة التنظيمية وثقافة الفريق كما هو الحال مع المناخ النفسي الآمن وتوفير الخدمة، والمبادرة والإبداع سواءً على مستوى الفريق أو المنظمة (Parzefall et al., 2008:177) ، كما ويمثل أنماط السلوك والاتجاهات والمواقف والمشاعر داخل المنظمة والتي يدركها ويختبرها ويفهمها الافراد العاملون (Oukes, 2010:19). فالمنظمة التي يتصف مناخها بالمساندة والتحدي تشجع الإبداع وسلوكياته على العكس من المنظمة التي يسودها إنعدام

الثقة والعدائية الشخصية وغياب العدالة والاستقلالية المحدودة وعدم وضوح الأهداف (Patterson et al., 2009:24).

ويضيف (Alpkan et al., 2010) وغيرهم أنّ المفتاح لنجاح سلوك العمل الابداعي هو فيما اذا المناخ الذي تخلقه وتديره الادارة يدفع العاملين الى الانخراط في الانشطة الابداعية أم لا (Bysted & Jespersen, 2013:2). ويمكن للمنظمة أن ترسل إشارات لأعضائها برغبتها بتعزيز السلوك الابداعي من خلال صياغة سياسات تنظيمية تسهل وتدعم سلوك العمل الابداعي للعاملين، (Martins & Treblanche, 2004) من خلال عمليات التعلم وتبني أنماط التكيف مع البيئة المحيطة والعمل على تثبيت القيم التي تعزز العمل الابداعي وإقامة الشبكات الاجتماعية في مكان العمل (Patterson et al., 2009:10).

فيما نالت العلاقة بين إستقلالية العمل التي تمثل سيطرة الفرد العامل على كيفية تنفيذ العمل المكلف به والوقت المبذول فيه وبين السلوك الابداعي إهتمام الباحثين أيضاً، فقد وجد أولئك الباحثون أنه كلما إرتفع مستوى الاستقلالية في العمل كلما زاد مستوى الابداع لدى العاملين (Parzefall et al., 2008:170-171)، حيث تمنح استقلالية العمل الفرد العامل المساحة الكافية لتجريب الافكار الجديدة حتى لو أنها قد تقود الى الفشل في النهاية (Oukes, 2010:17). وتشير (Hennessey & Amabile, 2010:584) الى أنّ الاستقلالية في العمل تجعل العاملين يشعرون بدرجة من التمكين ما ينظر لها على أنها واحدة من الخصائص المهمة لبيئة العمل التي تعزز الابتكار والابداع، حيث أن إحساس العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم يثير لديهم الدافعية الداخلية للانخراط التام في عملياتهم المعرفية لحل مشكلات العمل.

ومن العوامل التنظيمية الاخرى التي تؤثر على السلوك الابداعي للعاملين هو خصائص الفريق، فقد وجد (Anderson & West, 1998) نقلاً عن (Starke, 2012:7) أن إبداع الفريق يزداد عندما يشعر أعضاء الفريق بدعم الفريق للأفكار الجديدة التي يقدمونها وإن صوتهم مسموع، كما أن تنوع الفريق من حيث النوع الاجتماعي، والادراك، والخلفية التعليمية يسهم في زيادة مستوى الابداع لدى أعضاء الفريق (Shin & Zhan, 2007)، فضلاً عن أن المشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات ضمن الفريق يزيد من عدد الأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء الفريق ويعزز إلتزامهم تجاه تنفيذها (Burningham & West, 1995).

وعلى الرغم من الأهمية التي تشكلها العوامل التنظيمية في ميدان خلق وتعزيز السلوك الإبداعي، إلا إن هناك عوامل أخرى أكثر ذات صلة بالفرد العامل نفسه وهي ما يطلق عليها العوامل الفردية، وهي عوامل تتعلق بالاختلافات بين الأفراد انفسهم كالخصائص الشخصية والخصائص المعرفية فضلاً عن الكفاءة الذاتية للأفراد وما تؤديه من دور مهم في تعزيز سلوك العمل الإبداعي. ويشير (Imran et al., 2010:3337) الى العدد المتزايد من الباحثين الذين يركزون على محددات الابداع الفردي في المنظمات ويحاولون الاجابة على عدد من التساؤلات من بينها ما الذي يدفع العاملين الى الابتكار وما الذي يحفزهم على الانخراط في سلوكيات الدور الاستثنائي. ويضيف (Imran et al., 2010) أنه على وفق (Getz & Robinson, 2003) فإن 80% من الأفكار التي يتم توليدها داخل المنظمات تتأتى من خلال الأفراد العاملين و20% فقط هو نتاج الأنشطة الإبداعية المخططة من قبل المنظمات سواء من خلال الاستراتيجية أو الهيكل وغيرها، وهذا ما يؤكد وجهة نظر كل من (Katz & Khan, 1978) التي سبق الإشارة إليها في أن سلوك العمل الإبداعي ليس جزءاً من العمل النموذجي أو الرسمي لأغلب العاملين، إنما هو سلوك إختياري يمارسه الفرد في العمل ولا يدخل ضمن وصف الوظيفة التي يشغلها ذلك الموظف.

وقد أوردت (Dorner, 2012:13) مجموعة من العوامل التي إختبر الباحثون تأثيرها في السلوك الإبداعي للأفراد من بينها الميل نحو الإبداع (Bunce & West, 1995) ، المنفعة الذاتية (Yuan & Woodman, 2010) ، والتوجه نحو البراعة (Janssen & Van Yperen, 2004). وهناك الخصائص المعرفية للأفراد كما هو الحال في نمط حل المشكلات (Scott & Bruce, 1994) ، ملكية المشكلة (Dorenbosch et al., 2005) ، الكفاءة الذاتية (Bandura, 1997) والتي سيتم تخصيص المبحث الثالث لمناقشتها بتفصيل أكثر.

كما لخصت (Oukes, 2010:17) العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي سواءً ما يتعلق منها بالفرد العامل ذاته أو وظيفته أو الفريق الذي يعمل معه أو علاقاته أو على المستوى التنظيمي في الجدول (11).

جدول (11) محددات سلوك العمل الابداعي.

العوامل	الفئة
الشخصية المبادرة (Amo & kolvereid, 2005)	الفرد
الكفاءة الذاتية (Axtell et al., 200; Bouwhuis, 2007; Farr & Ford, 1990)	
المبادرة (Hartjes, 2010; Huiskamp et al., 2008)	
الشخصية الاستباقية (Seibert etval., 2001; Amo, 2005)	
فرصة العمل (Stoffers & Heitjdes, 2009)	
مستوى التعليم (Hartjes, 2010; Janssen 2000)	
نمط حل المشكلات (Scott & Bruce, 1998)	
التوجه نحو التعلم (Bouwhuis, 2007)	
نتائج الاداء المتوقعة (Yuan & Woodman, 2010)	
نتائج السمعة المتوقعة (Yuan & Woodman, 2010)	
استقلالية الوظيفة (Ramamoorthy et al., 2005; Axtell et al., 2000)	الوظيفة
متطلبات العمل أو الوظيفة (Janssen, 2000; Martin et al., 2007; Hartjes, 2010)	
المرونة الوظيفية (Dorenbosch et al., 2005)	
التوجه نحو الدور (Hartjes, 2010; Axtell et al., 2000; Dorenbosch et al., 2005)	
مدة الخدمة في الوظيفة (Dorenbosch et al., 2005)	
الرقابة على الوظيفة (Axtell et al., 2006)	
الالتزام بالابداع (Ramamoorthy et al., 2005)	
التأثير في مكان العمل (Janssen, 2005)	
التمكين النفسي (Knol & Linge, 2009; Pieterse et al., 2010)	
التمكين الهيكلي (Knol & Linge, 2009)	
دعم قائد الفريق (Axtell et al., 2006)	الفريق
أسلوب الرقابة باعتماد العمل الفرقي (Axtell et al., 2000)	
روح الفريق (Axtell et al., 2000)	
دعم الفريق (Axtell et al., 2000)	
المشاركة في القيادة (Axtell et al., 2000)	العلاقات
القيادة الساندة (Axtell et al., 2000)	
القيادة التحويلية (Pieterse et al., 2010; Janssen, 2005)	
القيادة المعاملاتية (Pieterse et al., 2010)	
القيادة المستندة الى التأثير (Krause, 2004)	
تبادلية القائد- العضو (Stoffers & Heijden, 2009; Scott & Bruce, 1994; 1998)	
سلوكيات القيادة التحفيزية (De Jong, 2007; Hartjes, 2010)	
الاتصالات الخارجية (De Jong, 2007)	

المنظمة	المناخ التنظيمي (Imram et al., 2010; Solomon et al., 2002; Hartjes, 2010)
	دعم الابداع (Scott & Bruce, 1994)
	الاستراتيجية الريادية (Åmo & Kolvereid, 2005)
	ستراتيجية الابداع (De Jong, 2005)
	هيكل المعرفة (Ong et al., 2003)
	الأجر (Ramamoorthy et al. 2005)
	الرغبة في ابداع العاملين (Åmo , 2005)

Source: Oukes, Tamara, Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. Bachelor thesis, Business Administration University of Twente, 2010.

إن وجود هذه العوامل يشكل الأرضية التي تمهد الطريق لتحقيق سلوكيات العمل الابداعي، وكل منظمة تمتلك خصوصيتها في كيفية تهيئة وإعداد هذه المقدمات وتوفيرها تبعاً لطبيعة عملها وأنشطتها وخصائصها التنظيمية الأخرى في الإطار الذي يضمن تجاوز أعضائها معها لتحقيق الغايات المشتركة للأفراد والمجموعة والمنظمة. إن توفير هذه المقدمات يمنح الأفراد العاملين الفرص للانخراط في سلوكيات العمل الابداعي الذي يتطلب أفراداً يتصفون بخصائص مميزة تمكنهم من تطوير الأفكار الجديدة ومتابعة تنفيذها لتقديم منتجات وخدمات جديدة ومميزة لزيائنها وضمان تنافسيتها.

رابعاً: أبعاد سلوك العمل الإبداعي

يتفق أغلب الباحثين ومنهم (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000) على أن سلوك العمل الابداعي يضم أربع مجموعات مترابطة ومتداخلة من العمليات هي: إستكشاف الفرصة Idea Exploration او الاعتراف بالمشكلة Problem Recognition ، توليد الفكرة Idea Generation ، الترويج للفكرة Idea Promotion ، وتحقيق او تنفيذ الفكرة Idea Realization. فالمجموعتين الأولى والثانية تمثلان فكرة سلوكيات العمل الموجهة نحو الابتكار Creativity-Oriented ، اما المجموعتين الأخيرتين فتشملان السلوكيات الموجهة نحو التنفيذ Implementation-oriented والترويج للأفكار الجديدة (de Jong & den Hartog, 2008:5).

ويرى (de Jong, 2007:28-29) أن إقتناص الفرصة وتوليد الفكرة ينتجان عن إستكشاف الأفكار الخلاقة، في حين إن الترويج للفكرة وتطبيقها ينتجان كمرجات على شكل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. ويتعلق سلوك العمل الابداعي بمراحل عملية البدء والتنفيذ لعملية الابداع، إذ يبدأ الافراد غالباً باستكشاف الفرصة كالبحث عن تحسينات في المنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية، أو محاولة التفكير حولها بطرق جديدة، ثم توليد الفكرة الذي يقصد به توليد مفاهيم جديدة ترتبط بمنتجات

وخدمات وعمليات جديدة، دخول أسواق جديدة وما شابه، هذان النوعان من السلوك يمكن ربطهما بمرحلة البدء من عملية الابداع، أما ترويج الفكرة فيتضمن إيجاد الدعم وبناء التحالفات الداعمة للمفهوم الجديد، كتحديد الموارد، والتفاوض مع زملاء العمل والتأثير عليهم، ثم يأتي تنفيذ الفكرة حيث المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة وما يرتبط بها يتم تطويرها واختبارها وتعديلها في هذه المرحلة، وترتبط المرحلتان الاخيرتان (الترويج والتنفيذ) بمرحلة التنفيذ من عملية الابداع الشاملة (Oukes, 2010:15).

وتُضيف (Oukes, 2010:22) أنه يمكن القيام بعملية إستكشاف الفرصة وتوليد الفكرة بشكل إنفرادي من قبل الأفراد، أما عمليتا ترويج الفكرة وتنفيذها فهما أنشطة لا يمكن إداؤها بشكل منعزل عن بعضها.

ومن هنا يتضح أن سلوكيات العمل الابداعي تتضمن 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 منظماتهم. وسيتم تناول هذين النوعين من السلوك في الفقرة الآتية.

١. سلوكيات العمل الإبداعي الإستكشافية

تتوزع سلوكيات الأفراد الاستكشافية على المرحلتين المتقدمتين من عملية الإبداع الكلية وهما إستكشاف الفرصة وتوليد الفكرة.

أ. إستكشاف الفرصة

يعتقد (de Jong, 2007:25) أن الابداع يبدأ عادة عند إكتشاف فجوة أداء- أو عدم تطابق بين الأداء الحقيقي والأداء المتوقع أو المحتمل، حيث يكون البدء (de Jong, 2007:18-19) مرحلة منفصلة تتضمن أنشطة كالإعتراف بالمشكلة والتفكير بطريقة ما بكيفية تحسين الأشياء وهي تطرح إقتراحات كثيرة للإبداعات من قبيل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. أما (de Jong & den Hartog, 2010) فيريان أنها مرحلة إستكشاف فرصة أو إستكشاف مشكلة ناشئة حيث يمكن أن يكون المحرك لذلك أي فرصة لتحسين الظروف أو إستجابة فورية مطلوبة لمواجهة تهديد معين (Nijenhuis, 2015:14). إن إستكشاف 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 (Oukes, 2010:29).

ويذكر (Drucker, 1985:35) مصادراً للفرصة يمكن ان تُستكشف من قبل الأفراد أو المنظمات على حد سواء وتمثل بداية أو نشوء الإبداعات وهي:

- ما هو غير متوقع سواءً كان نجاحاً أو فشلاً أو أحداثاً خارجية.
- التناقض أو الاختلاف أي الفجوة بين ما هو واقع وبين ما يجب أن يكون.
- إحتياجات العملية كاستجابة للمشكلات أو حالات الفشل.
- التغيير في هيكل الصناعات أو الأسواق الحالية من قبيل التسارع في النمو وإعادة تجزئة الاسواق أو تقارب التكنولوجيا المنفصلة.
- التغييرات الديموغرافية كالتغيرات في خصائص السكان الاجتماعية والتحصيل العلمي وتركيبية القوى العاملة، التغيير في الادراكات الجمعية.
- المعرفة الجديدة سواءً العلمية أو التكنولوجية أو الاجتماعية أو التركيبية المجتمعة من الأنواع الثلاثة.

وتشير دراسات (Amabile, 1996, 2000) الى أن العاملين الذين يركزون عادة على الاستكشاف تكون لديهم دافعية داخلية *Intrinsically motivated* ما يتطلب قيام القادة بخلق بيئة العمل التي تُسهل الإبداع بدلاً من مكافأته بشكلٍ مباشر (Seetge, 2012:14).

ب- توليد الفكرة

تمثل سلوكيات الأفراد المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة *Idea Generation* جزءاً أساسياً من عملية الإبداع إذ يقول Janssen, 2000; Kanter, 1988 أن الافكار الجديدة الممكنة لا بد أن تكون قابلة للتحقيق (Messmann, 2012:11) ، وتتضمن قيام الأفراد بالبحث عن طرائق وتقنيات أو أدوات عمل جديدة، وتوليد حلول أصيلة للمشكلات وإيجاد طرائق ومداخل جديدة لتنفيذ المهام (Oukes, 2010:29). حيث تحتاج الفكرة الجديدة كما يقول Kleysen & Sreet, 2001 الى إحداث التغيير الإيجابي في دورة الإنتاج للمنتج أو الخدمة لتكون مكتملة ودائمة (Xerri, 2015:59). وتبدأ هذه المرحلة عندما تتبلور فكرة حول شيء ما جديد كأن يكون منتجاً أو عمليةً إنتاجيةً أو خدمةً أو نظاماً أو وسيلةً أو سياسةً لدى فردٍ أو مجموعةٍ من الأفراد في المنظمة (Agbim et al., 2013:2).

ويتطلب توليد الفكرة، كما الاستكشاف، البحث عن طرائق لتحسين المنتجات أو العمليات الحالية أو حل المشكلات من خلال محاولة التفكير بإيجاد بدائل وتكوين أو إعادة تنظيم المفاهيم والمعلومات الحالية (Nijenhuis, 2015:14). 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). وتتوافق وجهة النظر هذه مع ما توصل إليه (de Jong, 2007:26) بالقول أن المفتاح لتوليد الفكرة هو تجميع وإعادة التنظيم للمعرفة وللمعلومات والمفاهيم الموجودة لحل المشكلات و/أو لتحسين الأداء. وقد أشار Mumford et al., 1997 الى أن وجود مهارة جمع وإعادة تنظيم المفاهيم واحد من أفضل المؤشرات للإنجاز الخلاق، كما هو الحال مع سلوكيات عملية التحسين التي تتضمن السعي للحصول على التغذية العكسية، ومناقشة الأخطاء، والتجريب (Kirkman et al., 2004:177).

٢. سلوكيات العمل الإبداعي الإستثمارية

تتجسد سلوكيات الأفراد الاستثمارية في بعدي الترويج للفكرة وتنفيذ الفكرة.

أ- الترويج للفكرة

تتضمن مرحلة ترويج الفكرة Idea Promotion تشجيع أعضاء المنظمة الفاعلين ليكونوا متحمسين تجاه الافكار الابداعية المطروحة ومحاولة إقناعهم بدعم تلك الأفكار (Oukes, 2010:29). وهي مرحلة السعي لتبني الفكرة وفيها يتم إتخاذ القرار بقبول الفكرة (أو رفضها) تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهود وموارد مادية لتطوير الفكرة وتنفيذها (Agbim et al., 2013:2). فبعدما يتم إستكشاف الفرصة وتوليد الفكرة تبدأ مرحلة ترويج أو دعم الفكرة الجديدة والتي تستلزم بشكل عام تغييراً في الطرائق الحالية لأداء العمل. ولما كانت كل محاولة تغيير تواجه مقاومة تغيير فإن الأمر يتطلب بناء التحالفات وتحريك الموارد وإختيار الأفراد المناسبين للإنخراط في العملية، فضلاً عن الإستعداد لتحمل المخاطر كون أغلب الافكار لا يكون واضحاً ما إذا كانت منافعها ستتجاوز تكلفتها وتطويرها وتنفيذها أم لا، فضلاً عن احتمالية مقاومتها وخاصة من أولئك الذين هم ليسوا من المشاركين في تطويرها (Nijenhuis, 2015:14)، حيث يمكن أن تنشأ مقاومة التغيير (de Jong, 2007:27) لعدة أسباب منها أن الإبداعات يرافقها عادة تغيير في المهام والطرائق المستخدمة مما يؤثر على وظائف الأفراد العاملين، كما أن الافراد بشكل عام يميلون الى إدراك المعلومات بشكل إنتقائي بما يتوافق مع وجهات نظرهم الحالية، فضلاً عن التقصيلات المشتركة للإجراءات والأحداث المألوفة حيث يميل الأفراد دائماً للعودة الى سلوكياتهم الأصلية. وعلى

الرغم من أن الفكرة قد تستمد شرعيتها كما تذكر (Kanter, 1988) عندما تعمل على غلق الفجوة في الأداء، إلا أنه من غير المؤكد أن تؤدي الفكرة الى تطبيقات جديدة ناجحة. فالأفكار الجديدة قد تحصل على الدعم المطلوب فقط عندما تكون هامشية أو أنها ذات طابع مميز بما يجعلها مقبولة من قبل عدد من الأفراد دون الحاجة الى دعم إضافي أكثر وبالتالي يسهل تنفيذها (de Jong, 2007:27).

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

ب- تنفيذ الفكرة

تتضمن مرحلة تنفيذ الفكرة Idea Implementation مجموعة من الأنشطة من قبيل إنتاج القالب أو الشكل أو النموذج للمنتج الجديد، أو التكنولوجيا، أو عملية وطريقة عمل الأشياء (Janssen, 2004:202)، كما تتضمن إختبار وتعديل النموذج عندما تكون هنالك حاجة لذلك وتحويل الطرائق الجديدة لعمل الأشياء لتكون جزءاً من روتينيات العمل (Nijenhuis, 2015:14-15). وهذا يعني أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يكون فيها التحقيق الفعلي للفكرة الإبداعية، كما تقول (Kanter, 1988) بشكل نهائي ضمن دور العمل، أو المجموعة، أو المنظمة ككل (Janssen, 2004:202). حيث تستطيع المنظمة الحصول على المنافع الحقيقية. وغالباً ما تتطلب هذه المرحلة جهوداً غير قليلة من الأفراد لتحويل الأفكار الى واقع عملي وتنظيم السلوكيات من قبيل تطوير منتجات أو عمليات جديدة وإختبارها وتعديلها عند الضرورة (de Jong & den Hartog, 2010:24-25). وتحتاج هذه المرحلة الى ثقة الفرد بنفسه وقابلياته وإدراكه القوي أن بإمكانه تنفيذ الفكرة وهو ما أسماه Bandura, 1982 الكفاءة الذاتية Self-Efficacy ليضع ما يكفي من وقت وجهود لتحويل الفكرة الى واقع ملموس (de Jong, 2007:28).

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: فحص بيانات الدراسة والتحقق

من صدق المقاييس وثباتها

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي (عرض

نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

تمهيد

للفصل الحالي عدد من الأهداف يحاول معالجتها من خلال ثلاثة مباحث. يتناول المبحث الأول عملية فحص البيانات من خلال إختبار التوزيع الطبيعي وكذلك التحقق من صدق البيانات وثباتها. إذ إستخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية لإجراء هذه الإختبارات مثل معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي. في حين حُصص المبحث الثاني لتوضيح عملية التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة الثلاث (القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة، السلوك الابداعي). وقد تناول الوصف الإحصائي بيان المتوسطات الحسابية لفقرات الإستبانة والإنحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المقياس. وجاء المبحث الثالث ليوضح طريقة إختبار الفرضيات ونتائجها والتي تضمنت ثماني فرضيات رئيسة تناولت علاقات الإرتباط والتأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتباين. وقد إستعانت الباحثة بعددٍ من البرامج الإحصائية المناسبة مثل برنامج (SPSS V.21) ، (AMOS21) .

المبحث الأول

فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

يحاول هذا المبحث تسليط الضوء على موضوعين أساسيين قبل البدء بعملية إختبار فرضيات الدراسة وهما عملية إختبار توزيع بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها، وعلى النحو أدناه:

أولاً. إختبار معلمية البيانات

يدرك الباحثون بأن عملية إختبار الفرضيات من الناحية الإحصائية يجب أن تسبقها عملية التحقق من طبيعة البيانات المستخدمة فيما إذا كانت معلمية (Parametric) أم غير معلمية (Non-parametric)، فكل نوع من البيانات إفتراضاته وشروطه الخاصة، فمثلاً الأدوات المعلمية تفترض توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع، أما الأدوات اللامعلمية فأنها لا تفترض توفر مثل هذا الشرط للبيانات المأخوذة من المجتمع. ويحتاج الباحث أيضاً أن يحدد أيّاً من هاتين الأداةين هو الأنسب لبياناته لغرض توظيف الأدوات المناسبة للتحليل الإحصائي. فالبيانات التي تتبع التوزيع غير الطبيعي تتطلب من الباحث إختيار الأدوات اللامعلمية مثل معامل إرتباط سبيرمان وكندال والعكس يتطلب استخدام الأدوات المعلمية معامل إرتباط بيرسون وتحليل الإنحدار وما شابه. ويحتاج التحقق من وجود التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع ما استخدام إختبارات إحصائية محددة من أهمها إختبار كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) وإختبار شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk). وستعتمد الدراسة الحالية كلا الإختبارين لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وحسب كل متغير من متغيراتها.

وتفترض الدراسة الحالية أن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي. ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي الظاهرة في الجدول (12) لإختباري كلومجروف - سيمنروف وشابيرو - ويليك بأن قيمة المعنوية أكبر من (0.05). ولذلك فأننا لا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي بل نقبل الفرضية الصفرية التي تشير الى وجود حالة التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة المعتمدة وهي القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة، والسلوك الابداعي. وهذا الإختبار يبين ما هي الأدوات الإحصائية المعلمية لغرض إختبار الفرضيات والتحقق من مصداقية وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة.

جدول (12)

نتائج إختبار إعتدالية التوزيع الإحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk إختبار شابيرو - ويليك			Kolmogorov-Smirnov إختبار كلومجروف - سيمرنوف			
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	287	0.804	غير معنوي	287	0.299	الكفاءة الذاتية
غير معنوي	287	0.821	غير معنوي	287	0.324	استكشاف الفرص
غير معنوي	287	0.798	غير معنوي	287	0.319	توليد الفكرة
غير معنوي	287	0.809	غير معنوي	287	0.284	ترويج الفكرة
غير معنوي	287	0.811	غير معنوي	287	0.255	تنفيذ الفكرة

ثانياً. التحقق من صدق مقاييس الدراسة ومدى ثباتها

بعد التحقق من نوع الأدوات الإحصائية المناسبة لإختبار الفرضيات يتوجب التحقق من صدق أدوات قياس الدراسة وثباتها. وتعد هذه الخطوة من الخطوات الحرجة والمهمة لكل دراسة لأنها تمهد الطريق للحصول على بيانات ونتائج دقيقة من خلال إستخدام الاستبانة. وتتكون أداة قياس الدراسة الحالية من جزئين أساسيين يتناول الأول منها موضوع البيانات الديموغرافية للمستجيبين. أما الجزء الثاني فإنه يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي القيادة البارعة والكفاءة الذاتية المدركة والسلوك الابداعي. وقبل البدء بعملية إختبار مقاييس الدراسة فإن الجدول (13) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بُعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات التي يتضمنها.

جدول (13) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد الرئيسي	المتغير
Voigt, 2014	OPEN	16	1. سلوكيات القيادة المنفتحة	القيادة البارعة (X)
	CLOS	11	2. سلوكيات القيادة المغلقة	
Dorner, 2012	EFFI	10	-	الكفاءة الذاتية المدركة (M)
Messmann, 2012	EXPLOR	11	1. السلوك الابداعي الاستكشافي	السلوك الابداعي (Y)
	EXPLOI	10	2. السلوك الابداعي الاستثماري	

المصدر: إعداد الباحثة.

١. صدق أداة قياس الدراسة

يعرّف مفهوم صدق أداة القياس بأنه قابلية المقياس على قياس الأغراض التي تمثل بشكل حقيقي البنية المفاهيمية الأساسية، أي إنه يعكس قدرة المقياس على قياس القيم والمواقف الحقيقية للظاهرة المراد دراستها (DeVellis, 1991: 23).

١-١. الصدق الظاهري

قامت الباحثة 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، والملحق رقم (1) يعرض أسماءهم. وقد أعدت الباحثة إستمارة خاصة لإستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المُحكِم من عبارات في أي محور من المحاور التي تتضمنها هذه الأداة. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون أجرت الباحثة التعديلات التي إتفق عليها أغلب المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

١-٢. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس

كما هو معروف فإن لكل أداة قياس تركيبة بنائية تحدها الأدبيات النظرية ذات الصلة بها، فعلى سبيل المثال فإن التركيبة البنائية لمتغير القيادة البارعة حسب الأدبيات النظرية السابقة تشير الى وجود قطبين أساسيين هما السلوك المنفتح والسلوك المنغلق. ويتطلب من كل باحث عند إستخدام مقياس محدد أن يتأكد من صدق التركيبة البنائية للمقياس وبشكل عام يحتاج إختبار صدق التركيبة البنائية للمقاييس إجراء التحليل العاملي التوكيدي الذي يُعد من أكثر الأدوات المتطورة في إختبار الصدق البنائي (Hair et al., 2010). وتسعى الفقرة الحالية الى التأكد من التركيبة البنائية المستكشفة في الأدبيات السابقة بإستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). الذي يُعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهَةً إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بُعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام. وهنا يفترض أن العبارات تمثل

مؤشرات للمتغيرات الكامنة. وإعتمدت الباحثة في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL V.8.5). ويتجسد الهدف الأساس من إجراء التأكيد على التركيبة البنائية للمقاييس في التحقق من إنسجام بيانات العينة مع نموذج القياس المستخدم لها. ويتحقق ذلك من خلال ملاحظة مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة وكما هي ظاهرة في الجدول (14). كما تُسهم هذه الخطوة في التأكد من الأبعاد المحددة لمقاييس الدراسة والتحقق من صدق فقرات هذه المقاييس. وهذا يعتمد أيضاً على المؤشرات المذكورة في الجدول (14) بالإضافة الى التحقق من قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية التي تظهر على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.30) فإنه يدل على صدق الفقرة.

جدول (14)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
٢	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من 0.90
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.95
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

نقلاً عن (العطوي، ٢٠٠٩) (Chan et al., 2007)

وتقسم الدراسة هذا الإجراء على ثلاث خطوات، تتعلق الأولى بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة (X)، وتخص الثانية الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية (M) اما الخطوة الثالثة فأنها تسلط الضوء على الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك العمل الإبداعي (Y).

أ. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة البارعة

من أجل الاطلاع على مستوى صدق التركيبة البنائية لمقياس القيادة البارعة فلا بد من الإشارة الى أن هذا المقياس يتكون من جزئين الأول يتعلق بسلوكيات القيادة المنفتحة والثاني يتمثل بسلوكيات القيادة المغلقة. إذ تم تخمين الصلاحية والمصدقية البنائية لهذا المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي

(CFA) ولكل جزء بشكل منفصل لأن هذين الجزأين يمثلان قطبين متناقضين. وتظهر بيانات التحليل العامل التوكيدي في الجدول (15) بأن كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة (أعلى من 0.30) (Costello & Osborne, 2005) فضلاً عن أن إحصائيات جودة المطابقة كانت مقبولة أيضاً. فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية df لمقياس سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة، أي قسمة (311/104) فإن الناتج يكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (14)، وهكذا بالنسبة إلى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة وهذا يشير بشكل واضح إلى المصادقية البنائية للمقياس المذكور والذي يتضمن جزأين يضم الجزء الأول (16) فقرة والثاني (11) فقرة.

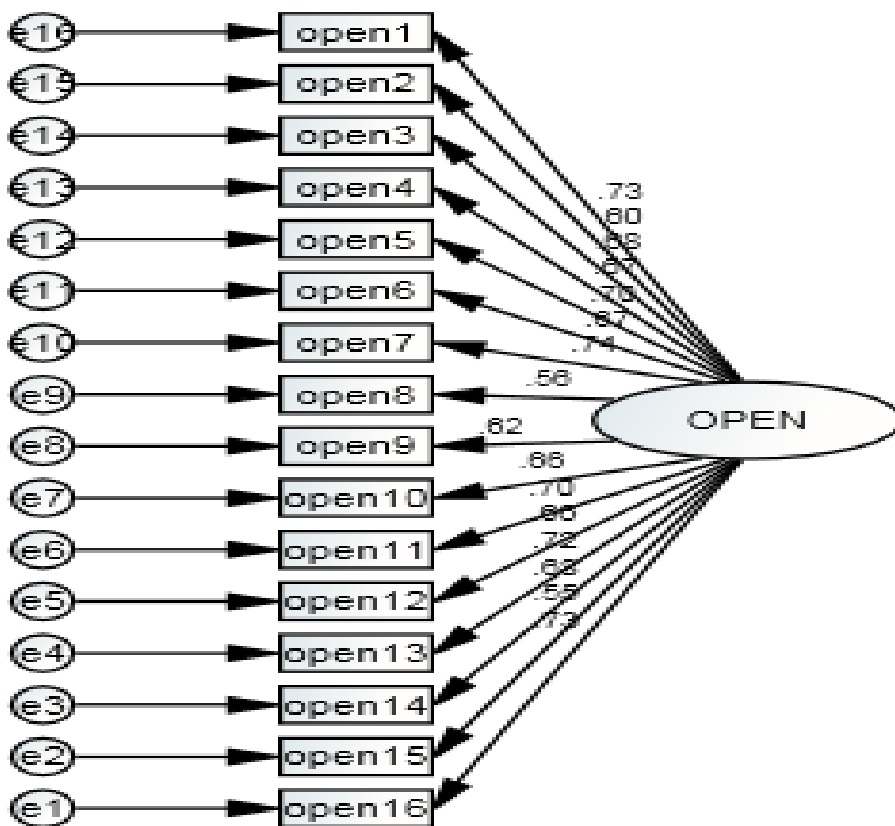
جدول (15)

التشبعات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس القيادة البارعة

إحصائيات جودة المطابقة	التشبعات المعيارية	المؤشر	إحصائيات جودة المطابقة	التشبعات المعيارية	المؤشر
		سلوكيات القيادة المنغلقة		سلوكيات القيادة المنفتحة	
<u>Fit statistics</u> Chi-square=180.88(df=44) RMSEA= 0.079 GFI= 0.92 NFI= 0.94 CFI= 0.95	0.530	CLOS1	<u>Fit statistics</u> Chi-square=300.11(df=104) RMSEA= 0.080 GFI= 0.97 NFI= 0.96 CFI= 0.96	0.729	OPEN1
	0.688	CLOS2		0.597	OPEN2
	0.687	CLOS3		0.678	OPEN3
	0.720	CLOS4		0.672	OPEN4
	0.472	CLOS5		0.700	OPEN5
	0.769	CLOS6		0.667	OPEN6
	0.535	CLOS7		0.745	OPEN7
	0.733	CLOS8		0.556	OPEN8
	0.628	CLOS9		0.616	OPEN9
	0.649	CLOS10		0.659	OPEN10
	0.748	CLOS11		0.705	OPEN11
				0.659	OPEN12
				0.722	OPEN13
				0.678	OPEN14
				0.548	OPEN15
				0.726	OPEN16

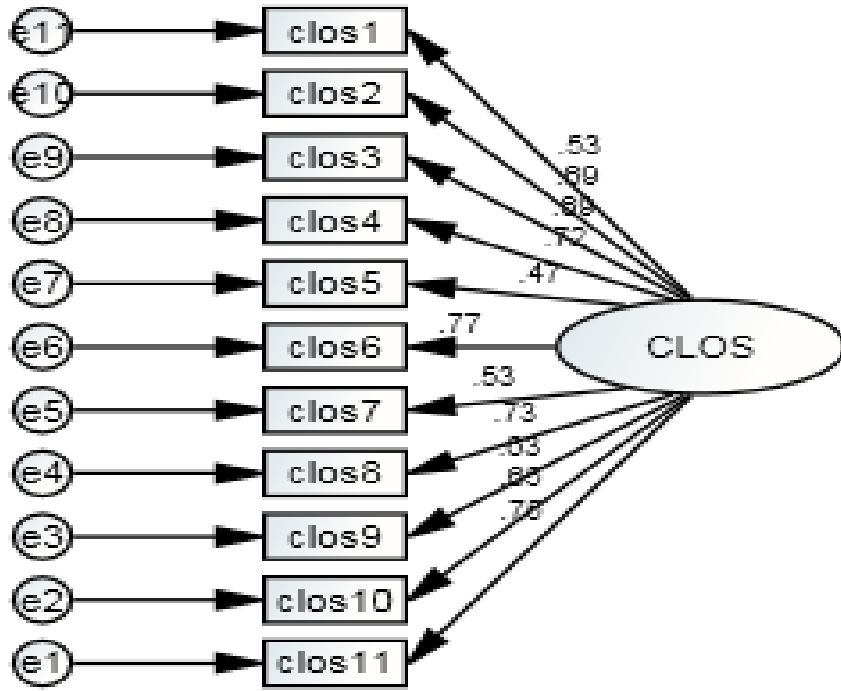
ويظهر من الجدول أيضاً بأن جميع الفقرات تتصف بالصدق لأن تشبعاتها المعيارية كانت أعلى من الحد المقرر (0.30) وعليه سيتم اعتماد جميع هذه الفقرات في التحليلات الإحصائية القادمة لأنها تتمتع

بالمصادقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي. والشكلان (2) و (3) يعرضان مقياسي سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة.



شكل (2)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة المنفتحة



شكل (3)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات القيادة المغلقة

ب. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة

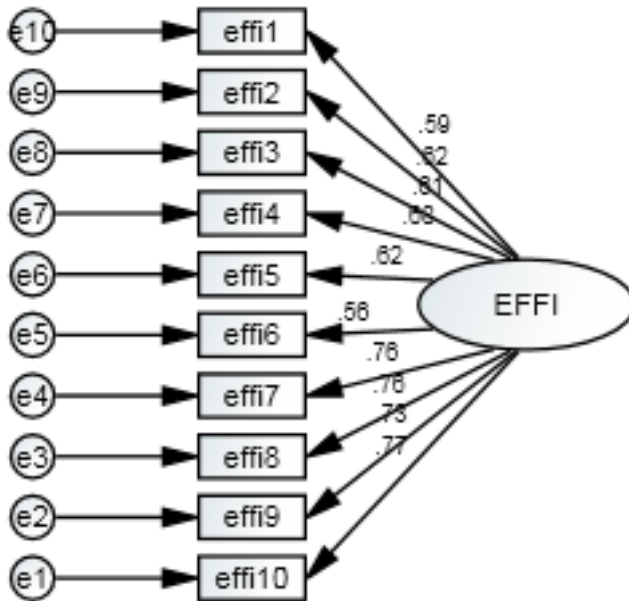
تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أيضاً لغرض تخمين المصادقية البنائية لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة (EFFI). وتعتبر الكفاءة الذاتية عن إعتقاد الشخص بقدراته لتقديم نتائج مبدعة في ميدان عمله. وبما إن الدراسة قامت بتكييف بعض فقرات هذا المقياس بما يتلاءم مع بيئة العمل العراقية لذلك أصبح من الضروري إجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الأساسية المفترضة. وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (16) أن كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة لأنها كانت أعلى من (0.30) (Costello & Osborne, 2005) فضلاً عن أن إحصائيات جودة المطابقة أيضاً كانت ضمن حدود مستوى القبول. فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم (X^2) ودرجات الحرية (df)، أي قسمة (161.23 / 35) فإن الناتج يكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (14)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات، ما يؤكد أن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الكفاءة الذاتية.

جدول (16)

التشبعات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة

إحصائيات جودة المطابقة	التشبعات المعيارية	المؤشر
		الكفاءة الذاتية المدركة
Fit statistics Chi-square= 161.23 (df =35) RMSEA= 0.075 GFI= 0.97 NFI= 0.95 CFI= 0.95	0.590	EFFI1
	0.620	EFFI2
	0.615	EFFI3
	0.682	EFFI4
	0.625	EFFI5
	0.558	EFFI6
	0.762	EFFI7
	0.762	EFFI8
	0.729	EFFI9
	0.770	EFFI10

ويظهر من خلال بيانات الجدول (16) والشكل (4) بأن هذه الفقرات وفقاً للتشبعات الظاهرة وإحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية أحادية البعد، كما يظهر أيضاً أن جميع الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية أعلى من الحد المقرر (0.30) وعليه سيتم اعتماد جميع الفقرات في التحليلات الإحصائية القادمة لأنها تتصف بالمصادقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.



شكل (4)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة

ج. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي

- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي الإستكشافي

تم بناء مقياس السلوك الإبداعي الإستكشافي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ليجسد حالة توليد الأفكار وحالة إستكشاف الفرص. وبما إن الدراسة قامت بتكييف بعض فقرات هذا المقياس بما يتلاءم مع بيئة العمل العراقية لذلك أصبح من الضروري إجراء التحليل العاملي التوكيدي لتقييم العلاقة بين الفقرات المقاسة المعدلة ومتغيرات بنيتها الأساسية المفترضة. وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (17) أن كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة لأنها كانت أعلى من (0.30)، بالإضافة الى ذلك فإن إحصائيات جودة المطابقة أيضاً كانت ضمن حدود مستوى القبول، فمثلاً إذا تم مقارنة النسبة بين قيم (X^2) ودرجات الحرية (df)، أي قسمة (168.4 / 44) فإن الناتج يكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (14)، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات. وهذا يؤكد أن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة كانت منسجمة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس السلوك الإبداعي الاستكشافي.

ويتبين من خلال ملاحظة بيانات الجدول (17) والشكل (5) أن هذه الفقرات وفقاً للتشبعات الظاهرة وإحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد تتكون من بُعدين أساسيين هما: إستكشاف الفرص وتوليد الفكرة. ويظهر أيضاً بأن جميع الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية أعلى من الحد المقرر (0.30) وعليه سيتم إعتقاد جميع الفقرات في التحليلات الإحصائية القادمة لأنها تتصف بالمصادقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.

- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الإبداعي الإستثماري

تبين النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي المعروضة في الجدول (17) أن كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة لأنها كانت أعلى من (0.30) ، بالإضافة الى ذلك فإن إحصائيات جودة المطابقة ايضاً كانت ضمن حدود مستوى القبول، فعند مقارنة النسبة بين قيم (X^2) ودرجات الحرية (df)، أي قسمة (159.91/ 35) فإن الناتج يكون أقل من (5) وهذا مطابق للقاعدة المذكورة في الجدول (14) ، وهكذا بالنسبة الى بقية المؤشرات، وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة الدراسة كانت منسجمة مع نموذج القياس المتمثل هنا بمقياس السلوك الإبداعي الإستثماري.

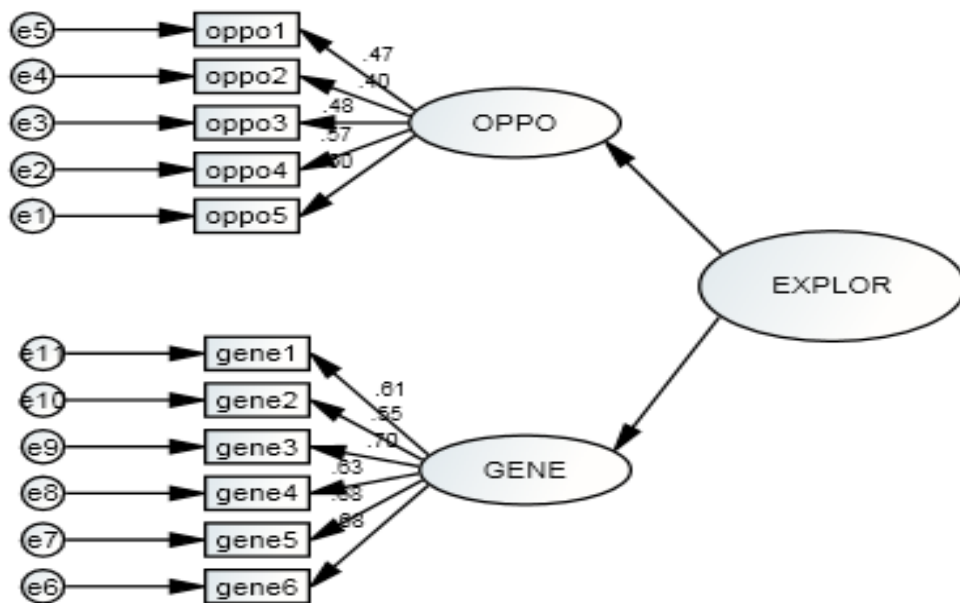
وتؤكد بيانات الجدول (17) والشكل (6) أن هذه الفقرات وفقاً للتشبعات الظاهرة وإحصائيات جودة المطابقة تقيس بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد تتكون من بُعدين أساسيين هما: ترويج الفكرة وتنفيذ الفكرة.

ويظهر أيضاً بأن جميع الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية أعلى من الحد المقرر (0.30) وعليه سيتم إعتداع جميع الفقرات في التحليلات الإحصائية القادمة لأنها تتصف بالمصادقية حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.

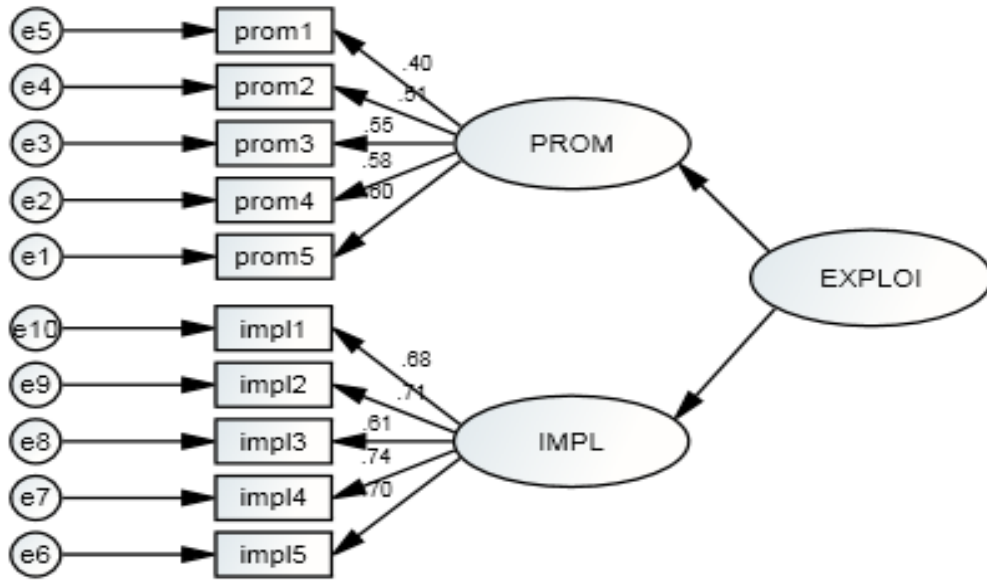
جدول (17)

التشبعات المعيارية وإحصائيات جودة المطابقة لمقياس السلوك الابداعي

السلوك الابداعي					
السلوك الاستثماري			السلوك الاستكشافي		
إحصائيات جودة المطابقة	التشبعات	المؤشر	إحصائيات جودة المطابقة	التشبعات	المؤشر
	المعيارية	الترويج للفكرة		المعيارية	استكشاف الفرصة
<u>Fit statistics</u> Chi-square= 159.91 (df =35) RMSEA= 0.074 GFI= 0.96 NFI= 0.96 CFI= 0.96	0.399	PROM1	<u>Fit statistics</u> Chi-square= 168.4 (df =44) RMSEA= 0.077 GFI= 0.95 NFI= 0.92 CFI= 0.96	0.474	OPPO1
	0.506	PROM2		0.403	OPPO2
	0.547	PROM3		0.483	OPPO3
	0.579	PROM4		0.574	OPPO4
	0.602	PROM5		0.604	OPPO5
	تنفيذ الفكرة			توليد الفكرة	
	0.676	IMPL1		0.612	GENE1
	0.707	IMPL2		0.553	GENE2
	0.61	IMPL3		0.700	GENE3
	0.741	IMPL4		0.634	GENE4
	0.698	IMPL5		0.676	GENE5
				0.683	GENE6



الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستكشافي



شكل (6)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك الابداعي الاستثماري

٢. ثبات مقاييس الدراسة

يعبر الثبات عن حالة إتساق مقاييس الدراسة وإستقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها من تلك المقاييس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). وقد قامت الباحثة باستخدام إختبار كرونباخ ألفا لغرض التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وتم حساب معامل الثبات للأداة كما موضح في الجدول (18).

جدول (18) الثبات البنائي لأداة القياس بإستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات	البعد	معامل كرونباخ ألفا للأبعاد
القيادة البارعة	0.931	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.926
		سلوكيات القيادة المنغلقة	0.885
الكفاءة الذاتية المدركة	0.888	-	-
السلوك الابداعي	0.896	السلوك الابداعي الاستكشافي	0.851
		السلوك الابداعي الاستثماري	0.853

يتبين من الجدول (18) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.851 - 0.931) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها اكبر من (0.70) (DeVellis, 2003)، والتي تدل على إن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي (عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها)

سيتناول هذا المبحث من الفصل الثالث عرض نتائج البحث من خلال الوصف الإحصائي الذي يُفصل الاستدلال الإحصائي لبيانات البحث مع محاولة تقديم تحليل وتفسير لهذه النتائج. ويتضمن العرض ثلاثة جوانب، يتعرض الأول منها للمتغير المستقل وهو القيادة البارعة بقطبيه (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة)، ويتعلق الثاني بالمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة، أما الثالث فيتناول السلوك الإبداعي ببُعديه الرئيسيين الأول السلوك الاستكشافي ببُعديه الفرعيين (استكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة)، والثاني السلوك الاستثماري ببُعديه الفرعيين (الترويج للفكرة، وتنفيذ أو تحقيق الفكرة). وتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات الاستبانة ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية وأقصى وأدنى إجابة لكل فقرة.

جرى البحث على بيان مستوى الإجابة لكل فقرة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد إنتمائها لأي فئة من فئات المتوسطات الحسابية. وقد إعتمدت إستبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (لا أتفق تماماً - أتفق تماماً)، وللمتوسط الحسابي خمس فئات تحدد حدودها من خلال إيجاد المدى (الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس=المدى) أي (5-1=4)، ثم يقسم المدى على عدد الفئات وهو (5) أي (0.80=5/4)، ثم أما أن يطرح من هذا العدد الاخير الحد الأعلى للمقياس (5) أو أن يجمع مع الحد الأدنى للمقياس (1)، لتتوزع فئات المتوسطات الحسابية حسب مستوياتها وكما في الجدول (19).

جدول (19) 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

المصدر: إعداد الباحثة

أولاً: المتغير المستقل القيادة البارعة

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

١- سلوكيات القيادة المنفتحة

يعرض الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لقرات 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 إنحراف معياري بلغ (0.95) وهذا 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 معتدلة إذ حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.98) مع إنحراف 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، وإنحراف معياري عام بمقدار (0.93)، وإن أهميته النسبية كانت في الترتيب (2) مقارنة بالقطب الآخر سلوكيات القيادة المنغلقة كما في الجدول (22)، وتراوحت إجابات فقراته بين (5) وهي أقصى إجابة و(1) والتي تمثل أدنى إجابة.

جدول (20)

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.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يسمح بإعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل.	3.21	0.83	مرتفع	9
٢	يتعامل بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل.	3.12	1.02	مرتفع	12
٣	يتوخى المرونة عند التخطيط.	3.24	0.95	مرتفع	8
٤	يفتح على الآخرين عند مناقشة الأمور المتعلقة بالقسم.	3.73	0.95	مرتفع	1
٥	يعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.	3.55	0.95	مرتفع	2
٦	يُمكننا من العمل بطريقة إبتكارية.	3.34	0.95	مرتفع	5
٧	يشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين التدريسيين.	3.10	0.94	مرتفع	14
٨	يشجع إنجاز المهام بالاعتماد على الذات.	3.20	0.85	مرتفع	10
٩	يشجع التعلم من الأخطاء.	3.45	0.93	مرتفع	4
١٠	يسمح بتجريب أفكار جديدة.	3.32	0.90	مرتفع	7
١١	يزود اللجان العلمية بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة.	3.08	0.95	مرتفع	15
١٢	يمنح العاملين معه الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.	3.50	1.02	مرتفع	3
١٣	يفسح المجال للأفكار الخاصة.	3.33	0.88	مرتفع	6
١٤	يبدأ بعملية حل المشكلات من خلال إثارة التساؤلات حولها.	3.16	0.88	مرتفع	14
١٥	يشجع التدريسيين في القسم على تحمل المخاطرة.	2.98	1.01	مرتفع	16
١٦	يرسم الرؤى لزيادة القدرة على حل المشكلات.	3.11	0.93	مرتفع	13
المعدل العام للمتوسطات الحسابية		3.28			
المعدل العام للانحرافات المعيارية		0.93			

٢-سلوكيات القيادة المنغلقة

يمثل سلوكيات القيادة المنغلقة القطب الآخر من قطبي القيادة البارعة ويُلاحظ أن الفقرة (2) " يتابع مدى إلتزام 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 متوسط حسابي بقيمة (3.47) الذي يبين إنخفاض أهميتها النسبية لدى عينة الدراسة، مع إنحراف معياري بلغ (1.04) ويظهر ذلك إتساق 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 إنحراف معياري عام بلغت قيمته (0.86). وكانت الأهمية النسبية لهذا القطب بالترتيب (1) بين قطبي سلوكيات القيادة البارعة كما في الجدول (22)، وتراوحت الإجابات بين (5) و(1) وهي أدنى إجابة وكما في الجدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لقطب القيادة البارعة سلوكيات القيادة المنغلقة (N=287)

ت	الفقرة	M	S.D.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يعمل على توزيع المهام على التدريسيين في القسم.	4.05	0.81	مرتفع	2
٢	يتابع مدى التزام التدريسيين في القسم بالقواعد والاجراءات.	4.06	0.83	مرتفع	1
٣	يحدد وقت إنجاز المهام.	3.90	0.86	مرتفع	4
٤	يضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.	3.75	0.88	مرتفع	8
٥	يمارس الضغوط على التدريسيين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة.	3.47	1.04	مرتفع	11
٦	يعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة بالقسم.	3.83	0.83	مرتفع	7
٧	يحاسب على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل.	3.60	0.97	مرتفع	10
٨	يحرص على تحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها.	3.75	0.77	مرتفع	9
٩	يتمسك بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة مسبقاً.	3.85	0.80	مرتفع	5
١٠	يتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء.	3.83	0.89	مرتفع	6
١١	يولي الإهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة.	3.92	0.81	مرتفع	3
المعدل العام للمتوسطات الحسابية		3.82			
المعدل العام للإنحرافات المعيارية		0.86			

كما ويوضح الجدول (21) الأهمية النسبية لأقطاب القيادة البارعة والمعدل العام للمتغير.

جدول (21) الأهمية النسبية لأقطاب القيادة البارعة.

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

ويلاحظ ان المعدل العام لمتغير القيادة البارعة البالغ 3.55 يشير الى أن هذا النمط موجود لدى القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية وبمستوى مرتفع.

ثانياً: المتغير الوسيط - الكفاءة الذاتية المدركة

في ما يتعلق بالمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة، يظهر الجدول (23) أن الفقرة (8) "أثق بقدرتي على تنفيذ البرامج والخطط العلمية الجديدة" قد حصلت على متوسط حسابي هو الأعلى بقيمة (4.13) لتكون الفقرة الأعلى في الأهمية النسبية ضمن مستوى إجابة "مرتفع"، وبانحراف معياري بقيمة (0.63) مما يشير الى إتساق إجابات العينة تجاه الفقرة. في حين نالت الفقرة (6) "الذي ما يكفي من الإتصالات الإجتماعية لإيجاد الداعمين لتنفيذ الأفكار الجديدة التي أقترحها" متوسطاً حسابياً بلغ (3.64) وهو الأدنى مع إنحراف معياري بقيمة (0.90) ومستوى إجابة "مرتفع" ويدل أيضاً على إتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة. وكان المتوسط العام (4.00) وهو ضمن فئة "مرتفع"، والانحراف المعياري العام (0.71)، كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى إجابة و (1) كأدنى إجابة.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة للمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة (287=N)

ت	الفقرة	M	S.D.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	أشعر بأنني فاعل في توليد الأفكار الجديدة.	3.92	0.73	مرتفع	9
٢	لدي الثقة بقدرتي على حل المشكلات بطريقة مبتكرة.	4.12	0.68	مرتفع	2
٣	أمتلك الموهبة لمواصلة تطوير أفكار الآخرين.	3.99	0.66	مرتفع	7
٤	أمتلك الموهبة لجعل الآخرين يتحمسون لتقديم الأفكار الجديدة.	3.94	0.74	مرتفع	8
٥	لدي الثقة بقدرتي على إقناع الآخرين بفائدة الأفكار الجديدة.	4.09	0.72	مرتفع	3
٦	لدي ما يكفي من الاتصالات الاجتماعية لإيجاد الداعمين لتنفيذ الأفكار الجديدة التي أقترحها.	3.64	0.90	مرتفع	10
٧	لدي الثقة بقدرتي على تنفيذ طرائق جديدة في العمل.	4.09	0.66	مرتفع	4
٨	أثق بقدرتي على تنفيذ البرامج والخطط العلمية الجديدة.	4.13	0.63	مرتفع	1
٩	أشعر أنني فاعل في تبني طرائق جديدة في العمل.	4.05	0.65	مرتفع	6
١٠	أشعر أنني جيد في تبني برامج جديدة في العمل.	4.06	0.68	مرتفع	5
المعدل العام للمتوسطات الحسابية		4.00			
المعدل العام للانحرافات المعيارية		0.71			

ويشير مقدار المعدل العام لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة البالغ (4.00) الى أن أعضاء الهيئة التدريسية يجدون في انفسهم الكفاءة الذاتية وبمستوى عالٍ لتقديم الاداء المطلوب.

ثالثاً: المتغير المعتمد - السلوك الإبداعي

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

١- السلوك الإبداعي الإستكشافي _ ويتكون من بُعدين فرعيين هما:

أ- إستكشاف الفرصة: يبين الجدول (24) أن الفقرة (4) " أبقى مطلعاً على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني" قد أحرزت أعلى متوسط حسابي بقيمة وصلت الى (3.10) مع إنحراف معياري بلغ (0.74)، وهذا يدل على إتساق اجابات أفراد العينة تجاه الفقرة، حيث وقع مستوى الإجابة 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) وبإنحراف 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 "مرتفع" من فئات المتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري العام (0.77)، ليكون ترتيب الأهمية النسبية لهذا البعد الفرعي (4) بين الأبعاد الفرعية الأربعة للسلوك الإبداعي كما يبين الجدول (28)، أما الإجابات فقد تراوحت بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد إستكشاف الفرصة (N=287)

ت	الفقرة	M	S.D.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	أطلع على هيكل وعمليات الكلية وأنشطتها باستمرار.	2.84	0.79	مرتفع	5
٢	أبادل الأفكار مع الطلبة وزملاء العمل حول التطورات التي تحصل في الكلية.	3.05	0.73	مرتفع	2
٣	أحرص على متابعة التطورات داخل الكلية بشكل مستمر.	2.98	0.73	مرتفع	3
٤	أبقى مطلعاً على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني.	3.10	0.74	مرتفع	1
٥	أتابع التطورات التي تحصل في المؤسسات التعليمية الأخرى.	2.89	0.85	مرتفع	4
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية		2.97		
	المعدل العام للانحرافات المعيارية		0.77		

ب- توليد الفكرة: يوضح الجدول (25) أن الفقرة (6) "أقترح التحسينات الضرورية على الأفكار المطروحة" قد حصلت على متوسط حسابي (3.18) وهو الأعلى وعلى إنحراف معياري بلغ (0.70) مما يدل على تناسق إجابات عينة الدراسة. ومستوى إجابة "معتدل". وحصلت الفقرة (5) "غالباً ما أ طرح التساؤلات الجوهرية ذات الصلة بالمشكلة المطروحة" على أدنى متوسط بقيمة تبلغ (3.00) وعلى إنحراف معياري (0.72) مما يُظهر إنسجام الإجابات حول الفقرة، حيث كان مستوى الإجابة "معتدل". وكان المعدل العام لمتوسطات الفقرات (3.07) وهو ضمن فئة "معتدل"، والإنحراف المعياري العام (0.74)، كما بلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (3) بين باقي أبعاد المتغير كما في الجدول (28)، وتراوحت الإجابات بين (5) أقصى إجابة و(1) كأدنى إجابة.

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبعيد توليد الفكرة
(287=N)

ت	الفقرة	M	S.D.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	أبدي رأيي الشخصي حول المشكلة المطروحة.	3.10	0.73	مرتفع	2
٢	أنتقد المعتقدات السائدة بطريقة موضوعية.	3.04	0.73	مرتفع	4
٣	أحدد الأشياء التي يتوجب تغييرها مباشرةً.	3.02	0.78	مرتفع	5
٤	أعبر عن رأيي حول الأفكار الجديدة بحرية.	3.09	0.79	مرتفع	3
٥	غالباً ما أطرح التساؤلات الجوهرية ذات الصلة بالمشكلة المطروحة.	3.00	0.72	مرتفع	6
٦	اقترح التحسينات الضرورية على الأفكار المطروحة.	3.18	0.70	مرتفع	1
		3.07		المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
		0.74		المعدل العام للانحرافات المعيارية	

٢- السلوك الإبداعي الإستثماري _ ويتضمن بُعدين كالآتي:

أ- 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 إنحراف معياري بلغ (0.72) مما يدل على إتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة، وضمن مستوى الإجابة "مرتفع". أما أدنى المتوسطات فقد حصلت عليه الفقرة (3) "أروج للأفكار الجديدة لدى رئيس القسم لكسب دعمه" وبقيمة بلغت (3.61)، أما الإنحراف 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 إنحراف معياري (0.81)، وكان ترتيب الأهمية النسبية للبعد (2) كما في الجدول (28)، كما وتراوحت الإجابات بين أقصى قيمة (5) و(1) كأدنى إجابة كما في الجدول (26).

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبعده الترويج للفكرة (N=287)

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

ب- تنفيذ الفكرة: يُظهر جدول (27) أن أعلى المتوسطات كانت للفقرة (3) "أحاول إشراك زملاء العمل في تنفيذ الحلول المقترحة" فبلغ (4.00) مع أنحراف معياري (0.74) وهذا يشير الى إنسجام 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" وقيمه (3.60) وإنحراف معياري للفقرة بلغ (0.86) ويدل ذلك على إنسجام الإجابات من عينة الدراسة تجاه الفقرة، ومستوى الإجابة يقع ضمن فئة "مرتفع". ونجد أن البعد الرابع قد حصل على معدل عام بلغ (3.87) وعلى إنحراف معياري (0.75)، وبذلك تكون الأهمية النسبية للبُعد (1) كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لُبُعد تنفيذ الفكرة (N=287)

ت	الفقرة	M	S.D.	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	أرفع التقارير عن التقدم الحاصل في تنفيذ الافكار وأطلع زملائي على هذا التقدم باستمرار.	3.60	0.86	مرتفع	5
٢	أعمل على إقناع الآخرين بأهمية النتائج المترتبة على الفكرة الجديدة أو الحل المقترح.	3.89	0.72	مرتفع	4
٣	أحاول إشراك زملاء العمل في تنفيذ الحلول المقترحة.	4.00	0.74	مرتفع	1
٤	أختبر الحلول المُطَوَّرَة للتعرف على العيوب عند وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ.	3.92	0.74	مرتفع	3
٥	أسعى الى تحليل الحلول المطورة لمعرفة التأثيرات غير المرغوبة عند نقل الفكرة الى حيز التطبيق.	3.95	0.70	مرتفع	2
		3.87		المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
		0.75		المعدل العام للانحرافات المعيارية	

وقد بلغ المعدل العام للمتغير (3.43) مما يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية يظهرون سلوكيات العمل الابداعي وبمستوى مرتفع. ويلخص الجدول (28) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية الأربعة والمعدل العام للسلوك الإبداعي وكما ورد سالفاً.

جدول (28) الأهمية النسبية والمعدل العام للمتغير السلوك الابداعي والمتوسطات العامة لأبعاده الفرعية

ت	أبعاد السلوك الإبداعي	M	الأهمية النسبية
السلوك الإبداعي الإستكشافي			
١	إستكشاف الفرصة	2.97	4
٢	توليد الفكرة	3.07	3
السلوك الإبداعي الإستثماري			
٣	الترويج للفكرة	3.80	2
٤	تنفيذ الفكرة	3.87	1
		3.43	
المعدل العام للسلوك الابداعي			

المبحث الثالث

إختبار الفرضيات

يتطرق هذا المبحث لإختبار مخطط الدراسة الفرضي الذي يمثل في الواقع انموذج متغير وسيط (Mediated variable model) لأنه يضم ثلاثة أنواع من المتغيرات هي المتغير المستقل (القيادة البارعة) والمتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) والمتغير المعتمد (السلوك الإبداعي). ولغرض إختبار الفرضيات والعمل على التحقق من مصداقيتها فقد قامت الباحثة بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لإختبار علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة بإستخدام معامل الإرتباط البسيط (Pearson) وإختبار التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة بإستخدام تحليل المسار وإعتماد معادلة النمذجة الهيكلية. وقد إرتأت الباحثة تقسيم المبحث على ثلاث جوانب الأول يتناول إختبار فرضيات الإرتباط والثاني يتناول إختبار فرضيات التأثير المباشرة وغير المباشرة ويعرض الثالث إختبار فرضيات التباين وكالاتي:

أولاً: إختبار فرضيات الإرتباط

إعتمدت الدراسة معامل الإرتباط البسيط (Pearson) لإختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والمتمثلة بعلاقات الإرتباط بين المتغير المستقل (القيادة البارعة) والمتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) والمتغير المعتمد (السلوك الإبداعي)، إذ تُظهر الجداول في أدناه معاملات الإرتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في إختبار الفرضيات فإن هذه الجداول تشير أيضاً الى حجم العينة (287) ونوع الإختبار (2-tailed). ويشير مختصر (Sig.) في الجدول الى إختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يُظهر قيمها. فإذا وجدت علامة (***) على معامل الإرتباط فإن هذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الإرتباط في ضوء قاعدة (Choudhury, 2009) وكما في الجدول (29) :

جدول (29) حجم معامل الارتباط وتفسيره

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

Source: Choudhury (2009)

الفرضية الرئيسية الأولى

(يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والإستثماري بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القادة. وتعني إحصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والإستثماري وسلوكيات القيادة البارعة) ، وعنها تنبثق فرضيتان فرعيتان:

١-١. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الاستكشافي والإستثماري وسلوكيات القيادة المنفتحة.

يظهر الجدول (30) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين سلوكيات القيادة المنفتحة وبعده سلوك العمل الاستكشافي. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.613). وتظهر هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (١-١). كما يبين الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية وضعيفة (قيمتها أقل من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين متغير سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي الإستثماري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.130).

جدول (30) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي

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

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

٢-١. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الإستكشافي والإستثماري وسلوكيات القيادة المنغلقة.

يلاحظ من الجدول (31) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة بين سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوك العمل الإبداعي الاستكشافي بلغت (0.137) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة إيجابية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين سلوكيات القيادة المنغلقة وبعده سلوك العمل الإبداعي الإستثماري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.601). وتقدم هذه النتيجة دعماً لصحة الفرضية الفرعية (٢-١).

جدول (31) معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية	العينة	النتيجة
سلوكيات القيادة المنغلقة	السلوك الإبداعي الاستكشافي	* 0.137	0.020	287	تدعم
	السلوك الإبداعي الاستثماري	** 0.601	0.000	287	تدعم

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

الفرضية الرئيسية الثانية

(يرتبط السلوك الإبداعي ببعديه الإستكشافي والإستثماري بمستوى الكفاءة الذاتية المدركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية. ويعني إحصائياً وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي ببعديه الإستكشافي والإستثماري ومستوى الكفاءة الذاتية المدركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية) ، وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان:

٢-١. توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي الإستكشافي

والكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية.

يتبين من الجدول (32) أن هنالك علاقة إرتباط ايجابية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين متغير الكفاءة الذاتية والسلوك الإبداعي الإستكشافي. إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بين هذين البعدين (0.454). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية ٢-١.

جدول (32) معامل الإرتباط بين متغير السلوك الإبداعي الإستكشافي والكفاءة الذاتية المدركة

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	العينة	النتيجة
الكفاءة الذاتية المدركة	السلوك الإبداعي الاستكشافي	** 0.454	0.000	287	تدعم

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

٢-٢. توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين السلوك الإبداعي الإستثماري

والكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية.

ويبين الجدول (33) وجود علاقة إرتباط إيجابية ومعتدلة (قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين متغير الكفاءة الذاتية المدركة والسلوك الإبداعي الإستثماري. إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بينهما (0.409). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية ٢-٢.

جدول (33) معامل الارتباط بين السلوك الإبداعي الإستثماري والكفاءة الذاتية المدركة

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	العينة	النتيجة
الكفاءة الذاتية	السلوك الإبداعي الاستثماري	0.409**	0.003	287	تدعم

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

الفرضية الرئيسية الثالثة

(يرتبط مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية بطبيعة سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة التي يمارسها القادة. ويعبر عنها إحصائياً بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية وسلوكيات القيادة البارعة)، وعنها تتبثق فرضيتان فرعيتان.

١-٣. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية وسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة.

يلاحظ من الجدول (34) أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ومعتدلة (قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين سلوكيات القيادة المنفتحة والكفاءة الذاتية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البعدين (0.341). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية ١-٣.

جدول (34) معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية المدركة وسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	العينة	النتيجة
الكفاءة الذاتية المدركة	سلوكيات القيادة المنفتحة	0.341**	0.000	287	تدعم

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

٢-٣. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية وسلوكيات القيادة البارعة المنغلقة.

ويظهر في الجدول (35) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعتدلة (قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى عند (0.01) بين سلوكيات القيادة المنغلقة والكفاءة الذاتية المدركة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.316). وتدعم هذه القيمة صحة الفرضية الفرعية ٢-٣.

جدول (35) معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية المدركة وسلوكيات القيادة البارعة المنغلقة

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل	المتغير الوسيط
تدعم	287	0.000	0.316**	سلوكيات القيادة المنغلقة	الكفاءة الذاتية المدركة

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

ثانياً. فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الرابعة (تُسهّم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز

السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية) وعنها تنبثق فرضيتان فرعيتان:

١-٤. تُسهّم سلوكيات القيادة البارعة المنغلقة والمنفتحة في تعزيز السلوك الإبداعي

الاستكشافي.

تتناول الفرضية الرئيسية الرابعة العلاقة بين قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) وُبعدي سلوك الإبداعي. وتتعلق الفرضية الفرعية الأولى بالعلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة وُبعد السلوك الإبداعي الاستكشافي، فيلاحظ من الجدول (36) وجود دعم للفرضية الفرعية ١-٤ ($\beta=0.605$, $P < 0.01$) التي تخص العلاقة بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة والسلوك الإبداعي الاستكشافي. وتعكس هذه النتيجة أن سلوكيات القيادة المنفتحة تُسهّم في زيادة مستوى السلوك الإبداعي الاستكشافي لدى أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع توقعات الدراسة. كما ويظهر الجدول (36) نتائج إختبار الفرضية ١-٤ حول العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي الاستكشافي وتتوقع هذه الفرضية بأن وُبعد 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 تأثير إيجابي ومعنوي على وُبعد السلوك الإبداعي الاستكشافي لا عند مستوى (0.01) ولا مستوى (0.05). وهذا يعني بأن ممارسة القيادات للسلوك المنغلقة سوف لن يكون له دور إيجابي في تعزيز سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي.

ويبين الجدول (36) أن قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) تُسهّم في تفسير (0.39) من التغيير الحاصل في وُبعد السلوك الإبداعي الاستكشافي و(0.61) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما وتؤكد قيمة ($F = 87.73$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير السلوك الإبداعي الاستكشافي من خلال مفهوم القيادة البارعة. وفي ضوء ذلك فإن هذه النتيجة تقدم أول دعم تجاه الفرضية الرئيسية الرابعة.

جدول (36) نتائج إختبار الفرضية الفرعية ٤-١

F	R ²	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
87.73**	0.39	0.000	12.91	0.605**	سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوك الإبداعي الإستكشافي
		0.098	1.695	0.078*	سلوكيات القيادة المنغلقة	

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

٤-٢. تُسهم سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة والمنغلقة في تعزيز السلوك الإبداعي

الاستثماري.

يتبين من الجدول (37) وجود دعم للفرضية الفرعية ٤-٢ ($\beta=0.108$, $P < 0.05$) التي تخص العلاقة بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي الإستثماري. وتقدم هذه النتيجة أن سلوكيات القيادة المنفتحة تُسهم في زيادة مستوى السلوك الإستثماري ولكن بمستوى منخفض لدى أفراد العينة. وهذه النتيجة جاءت متطابقة مع توقعات الدراسة. كما يعرض الجدول (38) نتائج إختبار الفرضية الفرعية ٤-٢ حول العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي الإستثماري وتتوقع هذه الفرضية أن بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة سيكون له تأثير إيجابي في رفع مستوى السلوك الإبداعي الإستثماري. إذ تعرض النتائج إن سلوكيات القيادة المنغلقة ($\beta=0.591$, $P < 0.01$) له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد سلوك الإبداعي الإستثماري عند مستوى (0.01). وهذا يعني أن ممارسة القيادات للسلوك المنغلق سوف يكون له دور إيجابي في تعزيز السلوك الإبداعي الإستثماري أكبر من سلوكيات القيادة المنفتحة.

ويلاحظ أيضاً في الجدول (37) أن قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) تُسهم في تفسير (0.37) من التغيير الحاصل في بُعد السلوك الإبداعي الإستثماري و(0.63) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. وكما تؤكد قيمة ($F = 84.40$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير السلوك الإبداعي الإستثماري من خلال مفهوم القيادة البارعة. ومما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم الدعم الثاني تجاه الفرضية الرئيسة الرابعة.

جدول (37) نتائج إختبار الفرضية الفرعية ٤-٢

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

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

الفرضية الرئيسية الخامسة (تُسهّم سلوكيات القيادة البارعة التي يمارسها القائد في تعزيز الكفاءة

الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية) وتتنبأ منها فرضيتان فرعيتان:

١-٥. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة في الكفاءة

الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية.

٢-٥. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لسلوكيات القيادة البارعة المنغلقة في الكفاءة

الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية.

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Multi-Regression Analysis) لغرض التعرف على صحة الفرضيات ذات العلاقة بالتأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة الثلاثة. وعلى وفق هذا التحليل يتم إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة ويشاهد تأثيرها على أحد المتغيرات المعتمدة، وعلى النحو الآتي:

تركز الفرضية الرئيسية الخامسة على العلاقة بين قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) ومتغير الكفاءة الذاتية المدركة. وكما يظهر من خلال الجدول (38) وجود دعم للفرضية الفرعية ١-٥ ($\beta=0.312, P < 0.01$) التي تخص العلاقة بين سلوكيات القيادة المنفتحة ومتغير الكفاءة الذاتية. وتعكس هذه النتيجة أن سلوكيات القيادة المنفتحة تُسهّم في خلق مشاعر الكفاءة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة. كما يُظهر الجدول (38) نتائج إختبار الفرضية ٢-٥ حول العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة ومتغير الكفاءة الذاتية المدركة وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى الكفاءة الذاتية المدركة. إذ تعرض النتائج بأن سلوكيات القيادة المنغلقة ($\beta=0.296, P < 0.01$) له تأثير إيجابي ومعنوي على متغير الكفاءة الذاتية المدركة عند مستوى (0.01). وهذا يعني بأن ممارسة القيادات للسلوك المنغلق سوف يكون له دور إيجابي في تعزيز الكفاءة الذاتية ولكن بدرجة أقل بالمقارنة مع السلوك القيادي المنفتح. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

ويلاحظ في الجدول (38) أن قطبي القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة، سلوكيات القيادة المنغلقة) يُسهمان في تفسير (0.20) من التغير الحاصل في متغير الكفاءة الذاتية و(0.80) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. وكما تؤكد قيمة ($F = 36.17, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير الكفاءة الذاتية من خلال مفهوم القيادة البارعة. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كاملاً تجاه الفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (38) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R 2	F
الكفاءة الذاتية المدركة	سلوكيات القيادة المفتوحة	0.312**	5.860	0.000	0.20	36.17**
	سلوكيات القيادة المغلقة	0.296**	5.552	0.000		

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

الفرضية الرئيسية السادسة

(تُسهَم الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل مباشر في تعزيز السلوك

الإبداعي بُعديهِ الاستكشافي والاستثماري) ومنها تنبثق فرضيتين فرعيتين:

١-٦. يوجد تأثير مباشر ذا دلالة معنوية للكفاءة الذاتية المدركة على السلوك

الإبداعي الاستكشافي لأعضاء الهيئة التدريسية.

٢-٦. يوجد تأثير مباشر ذا دلالة معنوية للكفاءة الذاتية المدركة على السلوك

الإبداعي الاستثماري لأعضاء الهيئة التدريسية.

تتناول هذه الفرضية التأثير بين متغير الكفاءة الذاتية المدركة وأبعاد سلوك العمل الإبداعي (السلوك الإبداعي الاستكشافي والسلوك الإبداعي الاستثماري). وكما يظهر في الجدول (39) وجود دعم للفرضية الفرعية ١-٦ ($\beta=0.454$, $P < 0.01$) التي تخص العلاقة بين متغير الكفاءة الذاتية المدركة والسلوك الإبداعي الاستكشافي. وتشير فحوى هذه النتيجة الى أن الكفاءة الذاتية تُسهَم في تعزيز السلوك الإبداعي الاستكشافي. وهي نتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما يبين الجدول (39) نتائج إختبار الفرضية ٢-٦ حول العلاقة بين متغير الكفاءة الذاتية وُبعْد سلوك العمل الإبداعي الاستثماري وتتنبأ هذه الفرضية بأن متغير الكفاءة الذاتية المدركة سيكون له تأثير إيجابي في تحسين مستوى العمل الاستثماري. إذ تعرض النتائج أن متغير الكفاءة الذاتية ($\beta=0.409$, $P < 0.01$) له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعْد السلوك الإبداعي الاستثماري عند مستوى (0.01). وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة أيضاً.

ويلاحظ من الجدول (39) أن متغير الكفاءة الذاتية المدركة يُسهَم في تفسير (0.20) من التغيير الحاصل في بُعْد سلوك العمل الاستكشافي و(0.17) من التغيير الحاصل في بُعْد السلوك الإبداعي الاستثماري والباقي يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. كما وتؤكد قيمة ($F = 60.93$, $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير أبعاد السلوك الإبداعي من خلال مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تعطي دعماً كاملاً تجاه الفرضية الرئيسية السادسة.

جدول (39) نتائج إختبار الفرضية السادسة

المتغير الوسيط	المتغير المعتمد	B	T	Sig.	R ²	F
الكفاءة الذاتية المدركة	سلوك الإبداعي الإستكشافي	0.454**	8.398	0.000	0.20	60.93 **
	سلوك الإبداعي الإستثمالي	0.409**	7.566	0.000	0.17	57.24 **

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

الفرضية الرئيسة السابعة

(تُسهَم الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في تعزيز العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة للأعضاء، وتعني إحصائياً وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة والسلوك الإبداعي بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية) ومنها تنبثق أربع فرضيات فرعية:

٧-١. تُسهَم سلوكيات القيادة المنفتحة في تعزيز السلوك الإبداعي الإستكشافي لأعضاء الهيئة التدريسية بطريقة غير مباشرة بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة للأعضاء.

٧-٢. تُسهَم سلوكيات القيادة المنفتحة في تعزيز السلوك الإبداعي الإستثمالي لأعضاء الهيئة التدريسية بطريقة غير مباشرة بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة للأعضاء.

٧-٣. تُسهَم سلوكيات القيادة المنغلقة في تعزيز السلوك الإبداعي الإستكشافي لأعضاء الهيئة التدريسية بطريقة غير مباشرة بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة للأعضاء.

٧-٤. تُسهَم سلوكيات القيادة المنغلقة في تعزيز السلوك الإبداعي الإستثمالي لأعضاء الهيئة التدريسية بطريقة غير مباشرة بتوسط الكفاءة الذاتية المدركة للأعضاء.

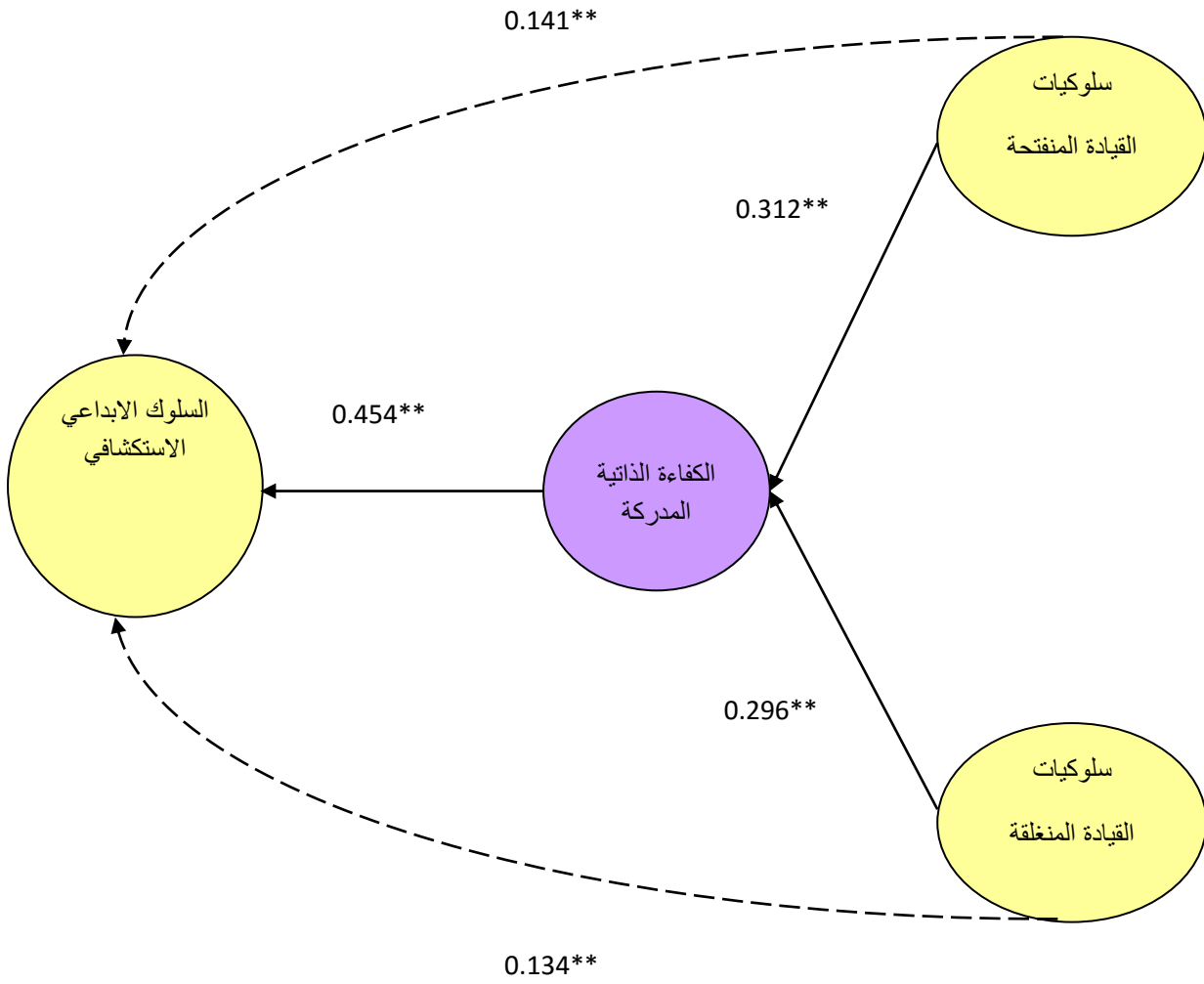
يتطلب إختبار الفرضية الرئيسة السابعة تحديد مقدار التأثير غير المباشر وإختبار المعنوية لهذه التأثيرات. ولأجل الوصول الى هذه النتائج فقد إعتمدت الدراسة على إستخدام معادلة النمذجة الهيكلية لتحليل المسار بإستخدام برنامج (AMOS21) الذي يعمل على تحديد التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها. الشكلان (7) و (8) يقدمان النموذجين الفرضيين للعلاقة بين القيادة البارعة وأبعاد السلوك الإبداعي من خلال متغير الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط. كما يبين الجدول (40) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن مسارات التأثير غير المباشرة (المسارات التي تمثل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعتمد)، كذلك يعرض الجدول حقل التأثير غير المباشر الذي يستخرجه البرنامج بشكل مباشر وتظهر بياناته على الشكلين (7) و (8).

ويُشاهد في الجدول (40) أن مقدار التأثير غير المباشر بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي الاستكشافي عن طريق متغير الكفاءة الذاتية المدركة قد بلغ (0.141) وهو معنوي عند مستوى (0.01). وهذا يعني أن القيادة المنفتحة يمكنها أن تعزز العمل الاستكشافي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع إفتراضات الدراسة. وعليه يوجد دعم تجاه تحقق الفرضية الفرعية ٧-١. كما ويعرض الجدول أيضاً مقدار التأثير غير المباشر بين سلوكيات القيادة المنفتحة والسلوك الإبداعي الاستثماري عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والذي بلغ (0.127) وهو معنوي عند مستوى (0.01). وهذا يفيد أن الكفاءة الذاتية يمكن أن تفسر سبب العلاقة بين القيادة المنفتحة والعمل الإبداعي الاستثماري مما يدعم تحقق الفرضية الفرعية ٧-٢. من جانب آخر يعرض الجدول (40) التأثير غير المباشر بين بعد القيادة المنغلقة والعمل الإبداعي الاستكشافي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والذي بلغ (0.134) وهو معنوي عند المستوى (0.01). وتشير هذه النتيجة الى أن القيادة المنغلقة ترتبط مع العمل الإبداعي الاستكشافي من خلال الكفاءة الذاتية، وهذا يشكل دعماً تجاه تحقق الفرضية الفرعية ٧-٣. ويبين الجدول (40) دور الكفاءة الذاتية المدركة في تفسير العلاقة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والسلوك الإبداعي الاستثماري، إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.121) وهو معنوي عند مستوى (0.01). وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية ٧-٤.

جدول (40) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية السابعة للتأثير غير المباشر

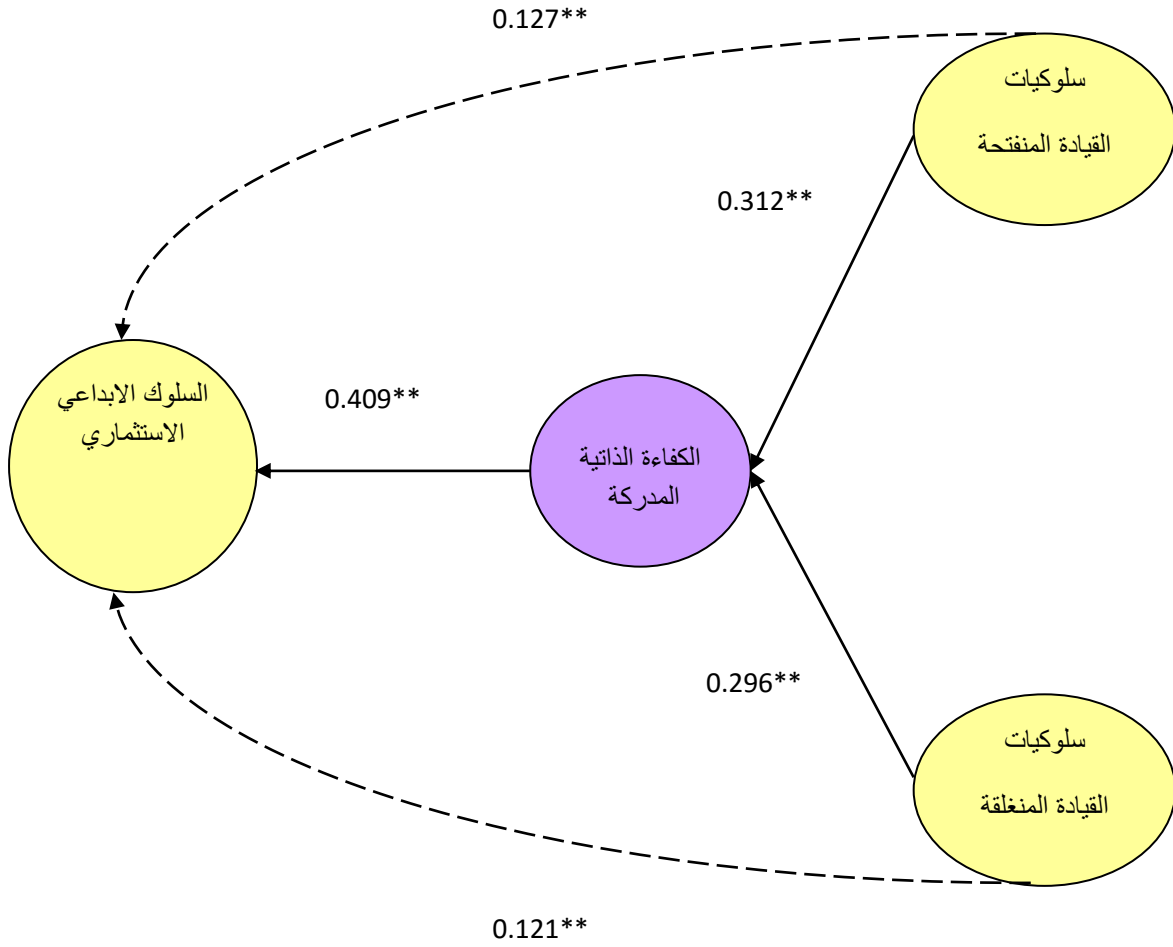
التأثير غير المباشر	مسارات التأثير غير المباشر
0.141**	سلوكيات القيادة المنفتحة <---> الكفاءة الذاتية <---> السلوك الإبداعي الاستكشافي
0.127**	سلوكيات القيادة المنفتحة <---> الكفاءة الذاتية <---> السلوك الإبداعي الاستثماري
0.134**	سلوكيات القيادة المنغلقة <---> الكفاءة الذاتية <---> السلوك الإبداعي الاستكشافي
0.121**	سلوكيات القيادة المنغلقة <---> الكفاءة الذاتية <---> السلوك الإبداعي الاستثماري

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



شكل (7)

المخطط السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة، السلوك الابداعي الاستكشافي)



شكل (8)

المخطط السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة، السلوك الاستثماري)

ويستخدم إختبار (Sobel) من أجل إختبار التأثيرات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ووفق ما أشار له (Baron & Kenny, 1986:1177) فإن نتائج التأثير غير المباشر لا تكون ذات دلالة إحصائية إلا بعد إجراء إختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الإفتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة في ما سلف، وهذا الإختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر والتي تُعرض نتائجه في الجدول (41)، والتي تدل حسب قيمة (p-value) على معنوية نتائج إختبار الدور الوسيط. وهذا الإختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية (Unstandrized Coefficients) والأخطاء المعيارية للمسار الإنداري الذي يخص العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الإنداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن هذا الإختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، فإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96) فإن هذا يشير الى أن المتغير هو متغير وسيط أي إن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل، وكما موضح في الجدول (41).

جدول (41) نتائج إختبار Sobel للفرضية السابعة

p-value	Sobel test – Z-Value	Path
P< 0.01	4.740**	سلوكيات القيادة المنفتحة <-- الكفاءة الذاتية <-- السلوك الابداعي الاستكشافي
P< 0.01	3.916**	سلوكيات القيادة المنفتحة <-- الكفاءة الذاتية <-- السلوك الابداعي الاستثماري
P< 0.01	4.118**	سلوكيات القيادة المنغلقة <-- الكفاءة الذاتية <-- السلوك الابداعي الاستكشافي
P< 0.01	2.983**	سلوكيات القيادة المنغلقة <-- الكفاءة الذاتية <-- السلوك الابداعي الاستثماري

ثالثاً: فرضية التباين

الفرضية الرئيسية الثامنة (توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى عينة الدراسة في كليات الجامعة في مواقفها تجاه وجود سلوكيات القيادة البارعة، الكفاءة الذاتية المدركة والسلوك الإبداعي) ، وتتبع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

٨-١. (تتباين إجابات عينة الدراسة في كليات الجامعة في مواقفها تجاه وجود سلوكيات القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة)).

لغرض إختبار الفرضية الفرعية ٨-١ فقد أُستخدم في الدراسة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) بإعتماد برنامج (SPSSV.21) لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة المتوزعة في ثماني عشرة مجموعة (كليات جامعة القادسية) تجاه وجود سلوكيات القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) التي يوضحها الجدول (42).

جدول (42)

نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه سلوكيات القيادة البارعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	2.862	1.569	17	28.240	بين الكليات	السلوكيات المنفتحة
		0.548	268	146.917	ضمن الكليات	
			285	175.157	الكلي	
0.018	1.880	1.325	17	23.852	بين الكليات	السلوكيات المنغلقة
		0.705	268	188.860	ضمن الكليات	
			285	212.712	الكلي	

وتكشف نتائج الجدول (42) وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لقطبي القيادة البارعة. على سبيل المثال فإن قطب سلوكيات القيادة المنفتحة كان متبايناً بين المجموع الأساسية (كليات جامعة القادسية) عينة الدراسة، إذ ظهر بأنه قيمة (F) بلغت (2.862) وهي معنوية عند مستوى (0.01). وكذلك الحال مع قطب سلوكيات القيادة المنغلقة.

٢-٨. (تتباين إجابات عينة الدراسة في كليات الجامعة في مواقفها تجاه وجود الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية).

لغرض إختبار الفرضية الفرعية ٢-٨ فقد إستخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) بإعتماد برنامج (SPSSV.21) لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة المتوزعة في ثماني عشرة مجموعة (كليات جامعة القادسية) تجاه وجود الكفاءة الذاتية التي يوضحها الجدول (43).

جدول (43)

نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه الكفاءة الذاتية المدركة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squars		
0.066	1.574	0.660	17	11.874	بين الكليات	الكفاءة الذاتية المدركة
		0.419	268	112.336	ضمن الكليات	
			285	124.210	الكلي	

إذ تكشف نتائج الجدول (43) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لمتغير الكفاءة الذاتية.

٣-٨. (تتباين إجابات عينة الدراسة في كليات الجامعة في مواقفها تجاه وجود السلوك الإبداعي (السلوك الإبداعي الاستكشافي والسلوك الإبداعي الاستثماري))

من أجل إختبار الفرضية الفرعية ٣-٨ إستخدمت الدراسة أيضاً تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وإعتماد برنامج (SPSSV.21) لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة المتوزعة في ثماني عشرة مجموعة (كليات جامعة القادسية) تجاه وجود السلوك الإبداعي (سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي وسلوك العمل الإبداعي الاستثماري) التي يوضحها الجدول (44).

جدول (44)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الكليات تجاه السلوك الإبداعي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.007	2.073	0.743	17	13.371	بين الكليات	السلوك
		0.358	268	96.029	ضمن الكليات	الإبداعي
			285	109.400	الكلية	الاستكشافي
0.001	2.466	1.193	17	21.477	بين الكليات	السلوك
		0.484	268	129.657	ضمن الكليات	الإبداعي
			285	151.134	الكلية	الاستثماري

إذ تظهر نتائج الجدول (44) وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لكل أبعاد السلوك الإبداعي. فعلى سبيل المثال فإن بُعد سلوك العمل الإبداعي الاستكشافي كان متبايناً بين المجاميع الأساسية (كليات جامعة القادسية) عينة الدراسة ضمن الجامعة، إذ ظهر بأن قيمة (F) بلغت (2.073) وهي معنوية عند مستوى (0.01). وكذلك الحال مع بُعد سلوك العمل الإبداعي الاستثماري.

إن هذه الفروق في إجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها يعود لأسباب عديدة منها تنظيمية كثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها وهيكلها وحجمها وغيرها من الأسباب، فضلاً عن الأسباب الفردية التي تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم.

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

تمهيد

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

المبحث الاول

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 وإعتماد طرق متنوعة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.
3. يحرص رؤساء الأقسام العلمية في الكليات عينة الدراسة على تمكين أعضاء الهيئة التدريسية ومنحهم الحرية في التفكير والتصرف والإعتماد على الذات في إتخاذ القرارات التي تخص الأعمال المكلفين بها.
4. يظهر رؤساء الأقسام العلمية قدراً كبيراً من الإنفتاح في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية عند مناقشة الأمور المتعلقة بالقسم بما يُسهم في إعداد الخطة العلمية والتربوية للأقسام العلمية في ضوء الأفكار والآراء التي يطرحها التدريسيون بما يجعلها خطأً قابلة للتنفيذ والتحقق لمشاركتهم في إعدادها وصياغتها.
5. أظهرت النتائج أن هناك متابعة واضحة من قبل رؤساء الأقسام العلمية لمدى إلتزام أعضاء الهيئة التدريسية بالقواعد والإجراءات المحددة من قبل عمادات الكليات ورئاسة الجامعة والوزارة بما يضمن تنفيذ الخطط الدراسية المحددة مسبقاً.

٦. على الرغم من حرص رؤساء الأقسام العلمية على تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تجريب الافكار 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.

٧. أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً واضحاً لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة لمعتقداتهم وإيمانهم بكفاءتهم الذاتية لتنفيذ الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية على حدٍ سواء وهذه الكفاءة تمثل عاملاً دافعاً لهؤلاء لتنفيذ تلك الأنشطة بكفاءة وفاعلية.

٨. تعكس نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتفاعل أوسع وأشمل بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة وزملائهم في الكليات المناظرة الأخرى ولا سيما العربية والأجنبية، وقد يعود ذلك الى قلة مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية التي تقام في تلك الكليات ولا سيما في المؤتمرات العلمية الخارجية بسبب الظروف المالية التي تمر بها المؤسسات التعليمية في العراق في الوقت الحاضر.

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

١٠. بيّنت الدراسة أن السلوك المنفتح لرؤساء الاقسام العلمية يُسهم بدرجة واضحة في تعزيز السلوك الاستكشافي لأعضاء الهيئة التدريسية كون هذا السلوك يمنح أعضاء الهيئة التدريسية المرونة الكافية للتعامل مع وقت العمل إذ يمتلك عضو الهيئة التدريسية الوقت الكافي لإجراء البحوث والتجارب العلمية كُلى في مجال إختصاصه بعد الإيفاء بمتطلبات المحاضرات النظرية والعملية تجاه الطلبة بموجب المقرر الدراسي.

١١. مثلما أظهرت الدراسة أن السلوك المنفتح لرؤساء الأقسام العلمية ينعكس إيجابياً على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص، فإنها أظهرت أن هذا السلوك له القدرة على التأثير إيجابياً في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين وزيادة إندفاعهم نحو

التجريب والاستكشاف وتبني الافكار الجديدة بشأن التفكير في إستحداث برامج وتخصصات علمية جديدة ومنح فرص جديدة للطلبة في التعلم.

١٢. أثبتت الدراسة ان الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية يمكن أن تعزز من العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة المنفتحة منها والمنغلقة وسلوكيات العمل الإبداعي الإستكشافية والإستثمارية، إلا أن هذا الدور يكون أكثر وضوحاً مع السلوك الإستكشافي لأعضاء الهيئة التدريسية بالمقارنة مع سلوكهم الإستثماري.

١٣. عكست نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أعضاء الهيئة التدريسية تجاه سلوكيات القيادة البارعة ببعديها المنفتحة والمنغلقة على حدٍ سواء ، فيما لم تظهر مثل تلك الفروق في إجابات عينة الدراسة تجاه الكفاءة الذاتية.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تُسهم إيجابياً في تعزيز السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضوع دراستها وكالاتي:

١. 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 بالأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إدخالهم دورات تدريبية تخصصية في هذا المجال.

٢. 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.

٣. ضرورة إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على الخطط والأنشطة والفعاليات والقرارات التي تخص عمل المؤسسات التعليمية سواءً تلك الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الجامعة أو الكلية ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم فيها.

٤. توفير الدعم المعنوي والنفسي لأعضاء الهيئة التدريسية لتعزيز كفاءتهم الذاتية ومنحهم الثقة المطلوبة لتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها في ضوء جداول المهام التدريسية والإدارية ، فضلاً عن الأنشطة التي تتجاوز تلك المهام التقليدية مثل الأنشطة المرتبطة بإستكشاف الفرص الجديدة في إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة المختلفة ومؤسسات القطاع الخاص على حدٍ سواء.

٥. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على إبداء الرأي وإنتقاد التصرفات والأفعال والقرارات التي تصدر عن الأقسام العلمية والكليات والتي تتعارض مع القيم والتقاليد الجامعية الصحيحة التي تم توارثها عبر الأجيال كي تحافظ هذه الكليات على أصالتها العلمية دون أن يشكل ذلك عائقاً أمام الأساليب الجديدة في معالجة مشكلات العمل.

٦. محاولة إبداء مرونة أكثر في ما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل وأداء المهام بالشكل الذي يتلمس فيه أعضاء الهيئة التدريسية المدى الذي يمكن أن يصلوا اليه عند سعيهم للتجريب وإعتماد طرق ووسائل جديدة لإنجاز الأعمال.
٧. توفير الدعم الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقد خارج العراق بهدف التواصل مع المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية والاستفادة من التطورات التي تحصل في حقول المعرفة في الاختصاصات المختلفة على المستوى العالمي.
٨. ضرورة رفد مكاتب الكليات بالمجلات العلمية العراقية والعربية والأجنبية المُكَّمة بهدف توفير الفرصة لزيادة خبرة أعضاء الهيئة التدريسية في المراتب العلمية الأدنى في مجال كتابة الأبحاث العلمية والاستفادة من الأفكار الجديدة التي تتضمنها.
٩. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على نشر أبحاثهم العلمية في المجلات العربية والأجنبية بشكل خاص ذات معامل التأثير من خلال إقامة دورات تطويرية باللغة الانكليزية في حقل الإختصاص لتطوير إمكاناتهم على الكتابة كل في مجال إختصاصه.
١٠. العمل على توفير إحتياجات الورش والمختبرات العلمية من الأجهزة والمعدات والمواد بما يمكن أعضاء الهيئة التدريسية من إجراء تجاربهم وأبحاثهم .
١١. توفير خدمة الإنترنت في كليات الجامعة لا سيما في الأقسام العلمية لتسهيل الوصول الى المعلومات التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية في كتابة أبحاثهم العلمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

١. داغر ، منقذ وصالح ، عادل حرحوش، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الصادق.
٢. رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، علي ليث ، ٢٠١٦، القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الواحد والعشرين. دار نيبور للطباعة والنشر، العراق.

ب. البحوث والدوريات

٣. الحجايا، سليمان سالم، ٢٠١٢، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، المجلد ١٣، العدد ١، الاردن.
٤. المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد، ٢٠١١، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، العلوم الادارية، المجلد ٣٨، العدد ٢، كلية ادارة الاعمال، جامعة الزيتونة، الاردن.
٥. اليوسف، رامي محمود، ٢٠١٣، المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة والتحصيل الدراسي العام لدى عينة من طلبة المرحلة المتوسطة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢١، العدد الاول، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
٦. رشيد ، صالح عبد الرضا والعطوي، عامر علي ، ٢٠١٢، القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي - عولمة الادارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.
٧. رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، ود نجاح، ٢٠١٤، توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تعزيز البراعة السياقية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٤، جامعة القاسية، القادسية، العراق.
٨. علوان، سالي طالب، ٢٠١٢، الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثلاثون، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

٩. يعقوب، نافذ نايف، ٢٠١٢، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة كليات جامعة الملك خالد في بيشة (المملكة العربية السعودية). مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٣، العدد ٣، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Books

10. Arikn, Herbert (1983). Handbook of sampling for auditing and accounting. McGraw Hill, Higher Education.
11. Anglim, J. (2008). Statistics and your thesis: how to do it right and enjoy the process. University of Melbourne.
12. Bacon, F. and Butler, T. (1998), Achieving Planned Innovation, 3rd Press, The Free Press, United States.
13. Bandura, A. (1971). Social Learning Theory. General learning press NY.
14. Bandura A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
15. Bandura, A. (1995). Self-efficacy in Changing Societies, Cambridge University Press.
16. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control, Freeman, New York.
17. Bartholomew, D. J. (1996). The Statistical Approach to Social Measurement, USA: Academic Reas. Inc.
18. Bertocci, David I. (2009). Leadership in Organizations- There Is a Difference between Leaders and Managers. University Press of America, INC.
19. Bryman A (1992) Charisma and leadership in organizations. Sage, London.
20. Burns, T. and Stalker, G. M. 1961. The Management of Innovation. London: Tavistock Publications.
21. Christensen, C. and Raynor, M. (2003). The Innovator's Solution. Boston, MA: HBS Press.
22. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
23. DeVellis, R. F. (2003). Scale development: theory and applications (2nd ed. Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

24. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and entrepreneurship - Practice and Principles*. Perfectbound.
25. Dymyd, L. and Llerena, P. (2016). *Fractal and dynamic organizational ambidexterity*.
26. Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
27. Jones, Gareth R. and George, Jennifer M. (2008). *Contemporary Management*. Fifth Edition. MacGraw - Hill Irwin.
28. Kinicki, A., and Williams, Brian K. (2008). *Management a practical introduction*. Third Edition. MacGraw - Hill Irwin.
29. Kreitner, R., and Kinicki, A. (2009). *Organizational behavior*, Seventh Edition. MacGraw - Hill Irwin.
30. Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. Tenth Edition. MacGraw - Hill Irwin.
31. Northouse, Peter G. (2015). *Introduction to leadership - concepts and practice*. Third Edition. Printed in USA. Library of Congress.
32. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
33. Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013). *Organizational behavior*. 15th. Ed. Pearson.
34. Sapru, R. K. (2013). *Administrative theories and management thought*. Third Edition. Delhi-110092.
35. Tabachnick, B. and Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Pearson Education. Inc. United State of America.
36. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
37. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

B. Dissertations & Thesis

38. Amo, B. W. (2005). *Employee innovation behavior*. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
39. Armour, Alexandero F. (2015). *Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS)* Business Administration Dissertations. Georgia State University.
40. Cabezas, H. P. M. (2013). *On innovation as an effect- driven work behavior*. Doctoral thesis, University of Sheffield.

41. Chaharmahali, S. M. and Siadat, S. A. (2010). Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations), Master Thesis Linköping University, LIU-IEI-FIL-A--10/00811--SE.
42. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
43. 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.
44. Costello, A., & 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.
45. De Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Doctoral thesis, University of Amsterdam, The Netherlands.
46. De Spiegelaere, S. (2014). The Employment Relationship and Innovative Work Behavior. Doctoral thesis. University of Twente.
47. Dorner, N. (2012). Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance. Dissertation of Philosophy in Management. University of St.Gallen.
48. Enger, O., Martinsen, L. and Tommervik, E. (2015). How ambidextrous is your company's culture?. Master's thesis, Norwegian University of Science and Technology, Norway.
49. Eppard, Randy G. (2004). Transformational and transactional leadership styles as they predict constructive and defensive culture. Doctor dissertation of philosophy in human development, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
50. Havermans, Liselore A., Den Hartog, Deanne N. and Keegan, A. (2014). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. MBA Thesis.
51. Hotz, F. (2010). Organizational ambidexterity: A multi- level perspective on organizational alignment .Doctor of economics dissertation, of the University of St. Gallen.

52. Hutchison Mica A., Follman, Deborah K., Sumpter, M. and Bodner, George M. (2006). Factors Influencing the Self-Efficacy Beliefs of First-Year Engineering Students. *Journal of Engineering Education*, p39-47.
53. Kahn, Z.- A. (2011). Procrastination in relation to self-efficacy in graduate students writing a doctoral dissertation. Master Thesis, Smith Scholar Works, Smith college.
54. Kristiansen, Mark V. (2015). An integrated view of ambidexterity at the team and individual level: A case study of precursors for ambidexterity in forming a new division and the balancing act between exploration and exploitation along the way. Master thesis - Copenhagen Business School.
55. kroes, B. (2015). The relationship between transformational leadership and innovative work behavior: The role of self-efficacy and the effect of perceived organizational support on innovative work behavior. Master thesis of Social and Behavioral Sciences.
56. Laukkanen, S. (2012). Making sense of ambidexterity: A process view of the renewing effects of activities in a multinational enterprise. Doctoral thesis, Publications of the Hanken School of Economics, Helsinki.
57. Mammassis, Constantinos Sot. (2013). Innovation management and firms performance: The role of business strategy, organizational capabilities and external and environment. PhD thesis, University of Patras. London, UK.
58. Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development. Doctoral dissertation, University of Regensburg.
59. 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 Pretoria, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration. University of Pretoria.
60. 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.
61. Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. Bachelor thesis, University of Twente.
62. Pai, A. (2007). Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Unpublished Master thesis.
63. Rademaker, D. (2013). Innovative Potentials in Established Organizations: A Multiple Case Study about Influencing Factors on

- Innovation and Organizational Ambidexterity. Master Thesis of Science in Strategy, Organization & Leadership. Aarhus University Business and Social Sciences.
64. 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.
 65. Seetge, J. (2012). *Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry*. Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente.
 66. Spronk, S. (2010). *Fighting the bear, riding the bull how ambidextrous firms won in the crisis*. Unpublished master thesis. TUE. Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
 67. Starke, A.-C. (2012). *Do CEOs' personal values affect employees' innovative work behavior? Opening up the 'Black Box' of upper echelons theory*. Master thesis in organizational psychology, Erasmus University, Rotterdam.
 68. Voigt, T. (2014). *Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model*. MSc in Business Administration. University of Twente.
 69. Wessel, S. (2013). *Design Thinking and Lean Thinking as Methodologies for Organizational Ambidexterity in Technology-Based Startup Companies*. Master thesis of Science in information studies at the University of Amsterdam, The Netherlands.
 70. Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories- Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Springer Heidelberg Dordrecht London, New York.
 71. Xerri, Matthew J. (2013). *Are committed employees more likely to exhibit innovative behaviour : a social exchange perspective*. A doctoral thesis of philosophy. Southern Cross University.
 72. Zabiegiegalski, E. (2015). *Learning Ambidexterity in Organization*. Doctoral dissertation of education, George Washington University, USA.

C. Journals & Periodicals

73. 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, Volume 3, Issue 6, 1-7.
74. Alkhodary, D. (2016). The relationship between employees' empowerment and innovative work behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research*, Volume 4, Issue 2, PP 1-15.
 75. Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, 39-58.
 76. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
 77. Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696-717.
 78. Anjum, A., Sabir, Hazoor M., Makhdoom, Habib ur R. and Hussain, M. S. (2016). Effort-enhancing HR practices and innovative work. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 6, No. 10. 356-368.
 79. Babalola, S. S. (2009). Women entrepreneurial innovative behaviour: The role of psychological capital. *International journal of business and management*, Vol. 4, No. 11, 184-192.
 80. Baden-Fuller, C. and H. Volberda. 1997. Strategic renewal in large complex organizations: A competence- based view. A. Heene, R. Sanchez, eds. *Competence-Based Strategic Management*. John Wiley & Son Chichester, UK, 89–110.
 81. Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, 191-215.
 82. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychology, USA*. Vol. 37, No. 2, 122-147.
 83. Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of control over aids infection. *Evaluation and Program Planning*, 1990 Pergamon Press plc, USA. Vol. 13, pp. 9-17.
 84. Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998.
 85. Berglund, H. 2004. Interesting theories of innovation: the Practical use of the particular. Published and distributed by Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology.
 86. Birkinshaw, J. and Gibson, Cristina. B. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 No. 4, 46-55.

87. Bledow, R., and Farr, J. (2009). Leading the implementation of new ideas: Is there one best way? Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology.
88. Bledow, R., Frese, M. and Mueller, V. (2011). Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture.
89. Bodwell, W. and Chermack, Thomas J., 2010. Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change* 77 , 193–202.
90. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2003. A review of leadership theory and competency frameworks. Center for leadership studies, United Kingdom.
91. Bong, M. and Skaalvik, Einar M. (2003). Academic Self-Concept and Self-Efficacy: How Different Are They Really?. *Educational Psychology Review*, Vol. 15, No. 1, 1-40.
92. Boyd, Nancy G. and Vozikis, George S. 1994. The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship theory and practice*. © 1994, Baylor University, 63-77.
93. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
94. Burningham, C. and West, M.A. (1995). Individual, climate and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small group Research*. 26, pp.106-117.
95. Bysted, R. and Jespersen, K. R. (2013). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behavior: Comparing private and public employee. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2013.806576. 1-25.
96. 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.
97. Cooper, C. and Tarba, S. (2012). Ambidexterity in Human Resource Management. *Human resource management*.
98. 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.
99. Dabholkar, V. and Krishnan, Rishikesha T. (2013). *8 Steps to innovation: Going from jugaad to excellence*. An imprint of HarperCollins Publishers, India.
100. De Jong, J.P. J. and Den Hartog, D.N. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour: A conceptual framework. Research Report, Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs.

101. 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.
102. De Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and innovation management*, Vol. 19, No. 1, 23-36.
103. DeNoyelles, A., Hornik, Steven R. and Johnson, Richard D. (2014). Exploring the Dimensions of Self-Efficacy in Virtual World Learning: Environment, Task, and Content. *Journal of Online Learning and Teaching*, Vol. 10, No. 2, 255-271.
104. Dzul kifli, B., Noor, H. M. & Shaha rudin, T. D. (2013). The Effect of Organizational Climate on Innovative Work Behavior.
105. Gavora, P. (2011). Measuring the self- efficacy of in-service teachers in Slovakia. Comenius University, Bratislava. *ORBIS Scholae*, 2011, Vol. 5, No. 2, pp. 79–94, ISSN 1802-4637.
106. Gatto, Keith P. (2015). Innovation, leadership, and positive psychology. Paper introduction to the theoretical framework and development of an executive education program. University of California, Berkeley.
107. Genç, G., Kuluşaklı, E. and Aydın, S. (2016). Exploring EFL learners' perceived self-efficacy and beliefs on english language learning. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 41, Issue 2, 53-68.
108. Gibson, Cristina. B. and Birkinshaw, J.(2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 209–226.
109. Gist, Marilyn E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Management Review*, Vol. 12. No. 3. 472-485.
110. Gist, Marliyn, E. and Mitchell, Terence R. (1992). self-efficacy: Atheoretical analysis of it's determinants and malleability. *Academy of management review*, Vol. 17, No. 2, 183-211.
111. Han, M. and Celly,N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25: 335-349.
112. Hannah, Sean T., Sumanth, John J., Lester, p. and Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership

- theories. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* 35, 598–621.
113. He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration Vs Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15 (4): 481-494.
 114. Hennessey, Beth A. and Amabile, Teresa M. (2010). Creativity. *The Annual Review of Psychology*, 61:569–98.
 115. Hirst, G., Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J. and Tsai, P. C. (2015). Exploitation and Exploration Climates' Influence on Performance and Creativity: Diminishing Returns as Function of Self-Efficacy. *Journal of Management*, Australia. Vol. XX No. X, Month XXXX 1–22.
 116. Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
 117. Hsiao, H.-C. H., Chang, J.-C., Tu, Y.-L. and Chen, S.-C. (2011). The Impact of Self-efficacy on Innovative Work Behavior for Teachers. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 1, 31-36.
 118. 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, pp. 113-126.
 119. Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M. and Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management* Vol. 4(15), pp. 3337-3343.
 120. Janssen, O. 2000. Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
 121. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 25, 201–215.
 122. Kanter, R. (1983). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, Issue, 1, 47-60.
 123. Khengm Y. K., Mahmood, R. and Beris, S. J. H. (2013). A Conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia.

124. Kinghorn, Brent H., Black, Janice A. and Oliver, R. (2011). The Interaction of Leadership Roles and Organizational Learning Environment: A Canonical Correlation Approach. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol. 8(4) , 42-55.
125. Kirkman, Bradley L., Rosen, B., Tesluk, Paul E. and Gibson, C. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 175–192.
126. Kirkpatrick, Shelley A. and Locke, Edwin A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*. Vol. 5 No. 2
127. Kitching, j., Cassidy, S., Eachus, P. and Hogg, P. (2011). Creating and validating self-efficacy scales for students. *Radiologic technology*, Vol. 83, No. 1, 10-19.
128. Klochko, Vitaly Y. and Galazhinky, Eduard V.(2009). innovative potential of personality systemic anthropological context. *Psychology in Russia: State of the Art*. Tomsk State University, Tomsk.
129. Leithwood, K., Day, V., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D., *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham.
130. Li, J., Mookerjee, B., Singh, P. and Wagner, John L. (2008). Generation of BKV-Specific T Cells for Adoptive Therapy Against BKV Nephropathy. *Virology: Research and Treatment* 2008:107–197.
131. Lin, H. & McDonough III, E. (2009). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity.
132. MacCallum, R. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.*, 51:201–226.
133. Markides, C. and Chu, W. (2008) . *Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization*.
134. McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 5, Number 4, p117-130.
135. McGee, Jeffrey E., Peterson, M., Mueller, Stephen L. and Sequeira, Jennifer M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship theory and practice*.1042-2587, © 2009 Baylor University, 965-988.
136. Mei, M. Q., Laursen, K. and Atuahene-Gima, K. (2013). Learning to Innovate: How Does Ambidextrous Learning Matter to Radical and

- Incremental Innovation Capabilities?. Paper presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain.
137. Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch, H. W. Volberda. (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.
 138. Momeni, M. Ebrahimpour, H. and Ajirloo, M. B. (2014). The effect of employees' self-efficacy on innovative work behavior at social security organization employees in Ardabil province. *Vol. 10, No. 2.*
 139. Ngan, P. T. (2015). Organizational innovativeness: Motivation in an employees" innovative work behaviour. *Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 14/ Special Issue ETAEc, 86-97.*
 140. Nicolson, P., Rowland, E., Lokman, P., Fox, R., Gabriel, Y., Hefferna, K., Howorth, C., Ilan-Clarke, Y. and Smith, G. (2011). *Leadership and Better Patient Care: Managing in the NHS. Final report. NIHR Service Delivery and Organisation programme.*
 141. O'Reilly III, Charles A. and Tushman, Michael L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Organizations Journal of Management, 21, 967-988.*
 142. Owen, Steven V. and Froman, Robin D. (1988). Development of a College Academic Self-Efficacy Scale. The educational resources information center (ERIC).1-8.
 143. Pajares, F. and Schunk, D. (2001). *The Development of Academic Self-Efficacy. Development of achievement motivation. San Diego: Academic Press.1-27.*
 144. Parzefall, M.-R., Seeck, H. and Leppanen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review. *LTA, 165-182.*
 145. Patterson, F., Kerrin, M. and Gatto-Roissard, G. (2009). *Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations. A paper prepared for NESTA Policy and Research Unit (NPRU). Work psychology group. City University, London.*
 146. Popadić, M., Černe, M. and Milohnić, I. (2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Research paper, Organizacija, Volume 48, 112-119.*
 147. Prange, C. and Schlegelmilch, Bodo B. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma. *BuR - Business Research Official Open Access Journal of VHB, Volume 2, Issue 2 , 215-240.*
 148. Probst, G., Raisch, S. and Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics,40(4), 326-334.*
 149. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management, Vol. 34 No. 3, p375-409.*

150. Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. and Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 142–150
151. Rank, J., Pace, V. & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology: An international review*, 53 (4), 518 –528.
152. Robertson, Thomas S. (1967). The Process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 31, 14-19.
153. Rogan, M. & Mors, L.-M.(2014). A network perspective on individual level ambidexterity in organizations. *Organization Science Journal*. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2384510>. p1-43.
154. Rosing, K., Rosenbusch, N. and Frese, M. (2010). Ambidextrous leadership in the innovation process. In *Innovation and international corporate growth* (pp. 191-204). Springer Berlin Heidelberg.
155. Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly* 22, 956–974.
156. Saleem, M., Tufail, M. W., Atta, A. and Asghar, S. (2015) Innovative Workplace Behavior, Motivation Level, and Perceived Stress among Healthcare Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9 (2), 438-446.
157. Schwarzer, R. and Hallum, S. (2008). Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses. *Applied Psychology: An International review*, 57, 152–171.
158. Scott, Susanne G. and Bruce, Reginald A. (1994). Determinants of innovative behavior: Apath model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 580-607.
159. Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, Vol. 37 Issue: 8, pp.1250-1263.
160. Van De Van, Andrew H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 590-607.
161. Van Dyne, L. & LePine, Jeffery A. 1(998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 108-119.
162. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
163. Wang, Catherine L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product

- Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, Vol. 25, 58–76.
164. Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation* 3-4: 155-172.
 165. West, M.A., & Farr, J.L.(1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
 166. West, Michael A. & Anderson, Neil R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, 680-693.
 167. West, Michael A. & Anderson, Neil R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, 680-693.
 168. Wilson, F., Kickul, J. and Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. . © 2007 Baylor University, 387-406.
 169. Winston, Bruce E. and Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66.
 170. Wood, R. & Bandura, A. (1989). The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 3, 361-384.
 171. Wulf, T., Stubner, S. and Henning Blarr, W. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success?. A study conducted by the Chair of Strategic Management and Organization at HHL – Leipzig Graduate School of Management.
 172. Yu, T., Patterson, P. and Ruyter, K.D. (2009). Mastering Service and Sales Simultaneously – Key to Achieving Ambidexterity in Retail Banking. ANZMAC.
 173. Yuan, F. and Woodman, Richard W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 2, 323–342.
 174. Yukl, G. (1994). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
 175. Zacher, H. and Rosing, K. (2013). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vpl. 36, No. 1, 54-68.
 176. 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.
 177. Zacher, H., Robinson, Alecia J. and Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 0, Iss. 0, pp. 1–25.

178. Zacher, H. and Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 36, No. 1, 54-68
179. Zaidi, M. F. A. and Othman, S. N. (2015). Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia. Full Paper Proceeding MISG-2015, Vol. 1, 21-34.
180. Zaltman, G, Duncan R, & Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*. New York:Wiley.
181. Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82–91.

D. Internet sites

182. Ruhnke, M. & Mulder, R. (2016). Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviour. www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/.../paper_86.pdf.

الملاحق

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين

ت	أسماء السادة المحكمين	الجامعة / الكلية
١	الأستاذ الدكتور أحسان دهش جلاب	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٢	الأستاذ الدكتور حامد كاظم متعب	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٣	الأستاذ فارس جعباز شلاش	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٤	الأستاذ المساعد الدكتورة أسيل علي مزهر	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٥	الأستاذ المساعد الدكتور جواد محسن راضي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٦	الأستاذ المساعد الدكتور ماجد عبد الأمير محسن	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٧	الأستاذ المساعد الدكتور عامر علي حسين	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى
٨	الأستاذ المساعد الدكتور حسين علي عبد الرسول	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٩	الأستاذ المساعد الدكتور فاضل راضي غباش	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
١٠	الأستاذ المساعد الدكتور فراس عدنان عباس	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

ملحق (٢) الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / إستبانة

الأساتذة المحترمون...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت كجزء من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والموسومة بـ (توظيف سلوكيات القيادة الباهرة لتعزز سلوك العمل الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة - دراسة إستكشافية لأراء عينة من الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية).

يرجى التفضل بتأشير واحد من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من فقراتها بما ينسجم مع الواقع العلمي في القسم الذي تعملون فيه، ونتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وملؤنا الثقة بدقة إجاباتكم وموضوعيتها والتي سنسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج. ونود أن نبين بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إجاباتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، وسيتم التعامل مع الإجابات الواردة بموضوعية وسرية تامة.

مع جزيل الشكر والامتنان

المشرف

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

طالبة الماجستير

زينب حميد مزهر

جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد/قسم إدارة اعمال

القسم الأول : المعلومات العامة

١. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
٢. العمر / سنة: ٣٠ - ٢٠ ٤٠ - ٣١ ٥٠ - ٤١ ٥٠ فما فوق
٣. التحصيل العلمي: دكتوراه أو ما يعادلها ماجستير أو ما يعادلها
٤. اللقب العلمي:
٥. التخصص العلمي: العام الدقيق
٧. اسم الكلية: اسم القسم
٦. عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ ١٠ - ٥ ١١ - ١٥ ١٦ - ٢٠ ٢١ - ٢٥ ٢٦ - ٣٠ ٣١ فأكثر

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

المتغير الأول: القيادة البارعة:

وتعرف بانها قدرة القادة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لدى العاملين من خلال زيادة أو تخفيض الاختلاف في سلوكهم والتحويل المرن بين تلك السلوكيات.

أ - سلوكيات القيادة المنفتحة: وتعرف بأنها مجموعة السلوكيات التي تتضمن تشجيع العاملين لعمل وتجريب أشياء مختلفة، إعطاء مساحة للتفكير والأداء المستقل وتقديم الدعم لتحدي الطرائق والإجراءات المتبعة . ويتوقع من القائد إظهار هذه السلوكيات في المواقف التي تحتاج فيها المهمة الى الخلق والابتكار.

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	يسمح بإعتماد طرائق متنوعة لإنجاز العمل.					
٢	يتعامل بمرونة مع الأخطاء غير المقصودة في العمل.					
٣	يتوخى المرونة عند التخطيط.					
٤	ينفتح على الآخرين عند مناقشة الامور المتعلقة بالقسم.					
٥	يعتمد نظاماً مرناً عند وضع قواعد العمل.					
٦	يُمكننا من العمل بطريقة إبتكارية.					
٧	يشجع على تبادل المعلومات والأفكار بين التدريسيين.					
٨	يشجع على إنجاز المهام بالاعتماد على الذات.					
٩	يشجع التعلم من الاخطاء.					
١٠	يسمح بتجريب أفكار جديدة.					
١١	يزود اللجان العلمية بالتغذية العكسية بطريقة منتظمة.					
١٢	يمنح العاملين معه الحرية في التفكير والتصرف المستقلين.					
١٣	يفسح المجال للأفكار الخاصة.					
١٤	يبدأ بعملية حل المشكلات من خلال إثارة التساؤلات حولها.					
١٥	يشجع التدريسيين في القسم على تحمل المخاطرة.					
١٦	يرسم الرؤى لزيادة القدرة على حل المشكلات.					

ب - سلوكيات القيادة المنغلقة: وتعرف بأنها مجموعة السلوكيات التي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة تحقيق الأهداف. ويتوقع من القائد إظهار هذا النوع من السلوكيات عندما يتطلب الموقف قيام العاملين بالتنفيذ الدقيق للمهام الموكلة اليهم.

ت	الفقرات	رئيس القسم الذي أعمل معه:	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	يعمل على توزيع المهام على التدريسيين في القسم.						
٢	يتابع مدى إلتزام التدريسيين في القسم بالقواعد والاجراءات.						
٣	يحدد وقت إنجاز المهام.						
٤	يضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.						
٥	يمارس الضغوط على التدريسيين لإنجاز الأعمال ضمن المدة المحددة.						
٦	يعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة بالقسم.						
٧	يحاسب على الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل.						
٨	يحرص على تحديد نطاق الأعمال المقترح تنفيذها.						
٩	يتمسك بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة مسبقاً.						
١٠	يتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء.						
١١	يولي الإهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة.						

المتغير المعتمد: السلوك الإبداعي

ويعرف بأنه أنشطة العمل المادية والمعرفية المنفذة من قبل العاملين ضمن بيئة عملهم، سواءً بشكل منفصل أو في موقف اجتماعي لأجل إنجاز مجموعة من المهمات المطلوبة لتحقيق الإبداع.

١- سلوك الابداعي الاستكشافي: وهو سلوك العمل المرتبط بالابتكار والذي يتضمن إستكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة.

أ - إستكشاف الفرصة: ويشير الى إدراك وإحتواء المشكلات والحاجة لخلق الفرصة لأجل التغيير وتحسين المنتجات، والعمليات ضمن سياق عمل الفرد.

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	أطلع على هيكل وعمليات الكلية وأنشطتها باستمرار.					
٢	أتبادل الأفكار مع الطلبة وزملاء العمل حول التطورات التي تحصل في الكلية.					
٣	أحرص على متابعة التطورات داخل الكلية بشكل مستمر.					
٤	أبقى مطلعاً على المفاهيم والرؤى الحديثة في الميدان المهني.					
٥	أتابع التطورات التي تحصل في المؤسسات التعليمية الأخرى.					

ب - توليد الفكرة: ويقصد به التصدي للمشكلات المرتبطة بالعمل ونقد المعتقدات السائدة بطريقة موضوعية بهدف تطوير الأفكار الضرورية لإحداث التغيير المطلوب .

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	أبدي رأيي الشخصي حول المشكلة المطروحة.					
٢	أنتقد المعتقدات السائدة بطريقة موضوعية.					
٣	أحدد الأشياء التي يتوجب تغييرها مباشرةً.					
٤	أعبر عن رأيي حول الأفكار الجديدة بحرية.					
٥	غالباً ما أطرح التساؤلات الجوهرية ذات الصلة بالمشكلة المطروحة.					
٦	اقترح التحسينات الضرورية على الأفكار المطروحة.					

٢- السلوك الإبداعي الإستثماري : ويتضمن سلوك العمل الموجه نحو تنفيذ التغيير وتطبيق المعرفة الجديدة أو تحسين العمليات لتعزيز الأداء الفردي و/أو أداء المنظمة، ويشمل الترويج للفكرة وتنفيذ الفكرة.

أ - الترويج للفكرة: ويقصد به كسب التأييد المطلوب من الرؤساء وزملاء العمل والتفاوض مع الاشخاص الفاعلين الذين يمنحون الموافقات ويوفرون الموارد الضرورية وإطلاعهم على العملية المذكورة بإستمرار .

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	أحدد الأشخاص الأساسيين الذين يمنحون الموافقات والموارد الضرورية من أجل تنفيذ أفكاري.					
٢	أوظف علاقاتي الإجتماعية مع الزملاء للترويج للأفكار الجديدة لكسب تأييدهم.					
٣	أروج للأفكار الجديدة لدى رئيس القسم لكسب دعمه.					
٤	أروج لتطبيق الحلول الجديدة في سياق العمل.					
٥	أضع الخطط المسبقة لنقل الفكرة الجديدة الى حيز التنفيذ.					

ب - تنفيذ الفكرة: وتعني إختبار الفكرة الجديدة المرتبطة بالعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة على الواقع وإجراء التحسينات المطلوبة عليها.

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	أرفع التقارير عن التقدم الحاصل في تنفيذ الافكار وأطلع زملائي على هذا التقدم بإستمرار.					
٢	أعمل على إقناع الآخرين بأهمية النتائج المترتبة على الفكرة الجديدة أو الحل المقترح.					
٣	أحاول إشراك زملاء العمل في تنفيذ الحلول المقترحة.					
٤	أختبر الحلول المطورة للتعرف على العيوب عند وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ.					
٥	أسعى الى تحليل الحلول المطورة لمعرفة التأثيرات غير المرغوبة عند نقل الفكرة الى حيز التطبيق.					

المتغير الوسيط: الكفاءة الذاتية المدركة

وتعرف بانها إعتقاد الشخص بقدراته لتقديم نتائج مبدعة في ميدان عمله.

ت	الفقرات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
١	أشعر بأنني فاعل في توليد الأفكار الجديدة.					
٢	لدي الثقة بقدرتي على حل المشكلات بطريقة مبتكرة.					
٣	أمتلك الموهبة لمواصلة تطوير أفكار الآخرين.					
٤	أمتلك الموهبة لجعل الآخرين يتحمسون لتقديم الأفكار الجديدة.					
٥	لدي الثقة بقدرتي على إقناع الآخرين بفائدة الافكار الجديدة .					
٦	لدي ما يكفي من الاتصالات الاجتماعية لإيجاد الداعمين لتنفيذ الأفكار الجديدة التي أفترحها.					
٧	لدي الثقة بقدرتي على تنفيذ طرائق جديدة في العمل.					
٨	أثق بقدرتي على تنفيذ البرامج والخطط العلمية الجديدة.					
٩	أشعر انني فاعل في تبني طرائق جديدة في العمل.					
١٠	أشعر انني جيد في تبني برامج جديدة في العمل.					

Abstract

The study aimed to explore the possibility of employing ambidextrous leadership behaviors in enhancing the innovative behavior of employees, as well as the potential role that self-efficacy of these employees may play in promoting this relationship. The study population represents faculty members of the (18) faculties of University of Alqadisiyah. The sample included (287) teaching staff working in the faculties of the university.

The study dealt with ambidextrous leadership as an independent variable through its opening and closing behaviors, and dealt with the innovative behavior of faculty members with its explorative and exploitative dimensions as a dependent variable, while the self-efficacy of faculty members was treated as a mediated variable. The questionnaire was used to collect data from respondents, and a number of statistical methods were used to test hypotheses such as Pearson correlation coefficient and path analysis using the structural modeling equation with the Sobel test. The results showed that there is a direct and significant correlation and effect relationship between the ambidextrous leadership and the innovative behavior of faculty members, and between the two variables with the mediation of self-efficacy on the other hand.

This result reflects the ability of educational leaders to enhance the innovative behavior of faculty members if they demonstrate their ability to practice these behaviors simultaneously. The study came out with a set of recommendations. Among them is the necessity of developing the leadership skills of educational leaders in how to deal with the situation of contradiction in the requirements of traditional activities of teaching and learning on the one hand, and those associated with research and development activities through participating in specialized training courses in this field.

**Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Alqadisiyah
College of Administration and Economics
Department of Business Administration**



Employing ambidextrous leadership behaviors to enhance innovative behavior: The mediating role of Perceived self-efficacy

An analytical study of the opinions of a sample
of faculty staff in the colleges of University of Alqadisiyah

A thesis submitted to:

The Council of The College of Administration and
Economics: University of Alqadisiyah
In Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master Degree in Business Administration

by
Zainab Hameed Mezher

Under supervision of
Professor Dr. Saleh A. Rashid

1439

2017