

دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء

الأبداعي للمجموعة

دراسة تحليل لآراء عينة من جامعة واسط

الباحثة: زينب خليل حسن

أ.م.د. آلهم ناظم الشيباني

Zainab.khaleel@s.uokerbala.edu.iq

ilham.nadhom@uokerbala.edu.iq

^{٢١} قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء - العراق

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار الدور التفاعلي للقيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي و الأداء الأبداعي للمجموعة لعينة من تدريسي و رؤساء الأقسام في جامعة واسط ، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد مقياس احادي البعد لمتغير التنوع المعرفي ، ومقياس القيادة البارعة ذو البعدين (سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة) ، فضلاً عن مقياس الأداء الأبداعي للمجموعة عن طريق ثلاثة أبعاد (توليد الأفكار ، ترويج الأفكار ، تنفيذ الأفكار) ، وقد أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة (التدريسيين) للأجابة على متغيري القيادة البارعة والتنوع المعرفي ، وعينة (رؤساء الأقسام) للأجابة على متغير الأداء الأبداعي للمجموعة الخاصة بعينة التدريسيين (العينة الأولى) و بلغت العينة الأجمالية (٣٩٦) فرداً ، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من الأستنتاجات وجود الدور التفاعلي لعنصر القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الأبداعي للمجموعة ، فضلاً عن التوصيات ب ضرورة تركيز الجامعة على دمج المعارف والخبرات وأستقطابها لداخل مجال العمل عن طريق عملية الربط العلمي والفكري للتدريسيين مع جامعات تكون ذات سمعة جيدة وعالية وذلك لأن عملية تلاقح الأفكار والخبرات لها دور فعال في الوصول الى الأهداف والغايات المنشودة.

الكلمات المفتاحية: (التنوع المعرفي ، القيادة البارعة ، الأداء الأبداعي للمجموعة ، جامعة واسط).

**The role of skillful leadership in strengthening the relationship
between cognitive diversity and creative performance of the
group**

**(An analysis study for the opinions of a sample from Wasit
University)**

Prof. Dr. Elham Nazem Al Shaibani

Researcher: Zainab Khalil Hassan

**Department of Business Administration - College of
Administration and Economics - University of Karbala - Iraq**

Abstract:

The current study aims to test the interactive role of skillful leadership in strengthening the relationship between cognitive diversity and the creative performance of the group for a sample of Lectures and heads of departments at Wasit University. Openness, closed leadership behaviors), as well as a measure of creative performance of the group through three dimensions (idea generation, idea promotion, idea implementation). And a sample (heads of departments) to answer the creative performance variable for the private group of the teaching sample (the first sample) and the total sample amounted to (396) individuals. As well as the recommendations that the university should focus on integrating knowledge and experiences and attracting them to the field of work through the process of scientific linkage and Intellectual education for Lectures with universities that have a good and high reputation, because the process of cross-fertilization of ideas and experiences has an effective role in reaching the desired goals and objectives.

Keywords: (cognitive diversity, Ambidextrous leadership, creative group performance, Wasit University).

المحور الأول (منهجية الدراسة)

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال مشكلة في تطبيق قيادات بارعة على مرؤوسيهيها , حيث أن معظم القيادات المطبقة هي قيادات تقليدية في المنظمات الحالية تتمثل بأصدار

الأوامر ووضح اللوائح والتنفيذ حيث أن هذا لا يتلائم مع ظروف بيئة الأعمال الحالية التي أصبح التغيير المستمر هو سمة ملازمة لها , لذا يتطلب البحث عن منهج واساليب جديدة في القيادة والتي يجب على قادة الفرق اتباعها داخل منظماتنا المحلية من أجل المساعدة على مواجهة الحالة الديناميكية الحاصلة في البيئة وكذلك القدرة على البقاء والنمو وأمكانية خلق جو من الرضا والولاء الوظيفي من قبل الأفراد للوصول الى مستويات مرتفعة من الأداء الأبداعي لفرق العمل، ومن هنا تولدت لدى الباحث بعض التساؤلات المتمثلة بآتي:

١. ما مستوى الإدراك والفهم من قبل القيادات في الجامعة لمتغيرات الدراسة (التنوع المعرفي , القيادة البارعة , الأداء الأبداعي للمجموعة)؟
٢. ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ؟
٣. هل للتنوع المعرفي القدرة على تحقيق مستوى الأداء الأبداعي المرغوب به عن طريق الدور التفاعلي للقيادة البارعة؟

ثانياً : أهمية الدراسة :-

يسعى البحث الى تطوير والتأكيد على المنظمة قيد الدراسة (جامعة واسط) وكذلك المنظمات الاخرى الى ضرورة الاخذ بمفاهيم الدراسة من سلوكيات القيادة البارعة والاستفادة من التنوع المعرفي لدى افراد العينة ووصولاً الى اداء افضل عن طريق مايتوصل اليه الباحث من استنتاجات حيث تبرز أهمية البحث الحالي بوساطة النقاط الآتية:

١. يعد هذا البحث هو إضافة علمية عن طريق الربط بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي بواسطة الدور التفاعلي للقيادة البارعة ويساهم في رفد باحثي المعرفة.

٢. طرح اطار نظري ل مستجدات الفكر الإداري في مجال التنوع المعرفي وكذلك سلوكيات القيادة البارعة و الأداء الإبداعي للمجموعة .

٣. الدفع بمتغيرات البحث قيد الدراسة نحو الواقع الميداني بغية تطبيقها وتكون قاعدة معرفية تطبيقية مكملة لتوصيات الدراسات السابقة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:-

يهدف البحث الى طرح اطار نظري لمفاهيم الدراسة وذلك عن طريق تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث (التنوع المعرفي , القيادة البارعة , الأداء الإبداعي للمجموعة) وكذلك في التعرف على الدور الذي يلعبه كلاً منهم داخل جامعة (واسط) من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبذلك تتبثق مجموعة من الأهداف متمثلة بما يلي :-

١. أستكشاف تأثير التنوع المعرفي في الأداء الإبداعي للمجموعة من خال الدور التفاعلي للقيادة البارعة داخل الجامعة المبحوثة.

٢. تحديد نموذج افتراضي للبحث يربط بين متغيراته وذلك بما ينسجم مع الواقع الميداني لجامعة (واسط)

٣. تحديد الدور الذي تؤديه القيادة البارعة باعتبارها متغير تفاعلي في العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة من ناحية التأثير والأهمية ولكل بعد من أبعاده في جامعة (واسط).

رابعاً : فرضيات الدراسة :

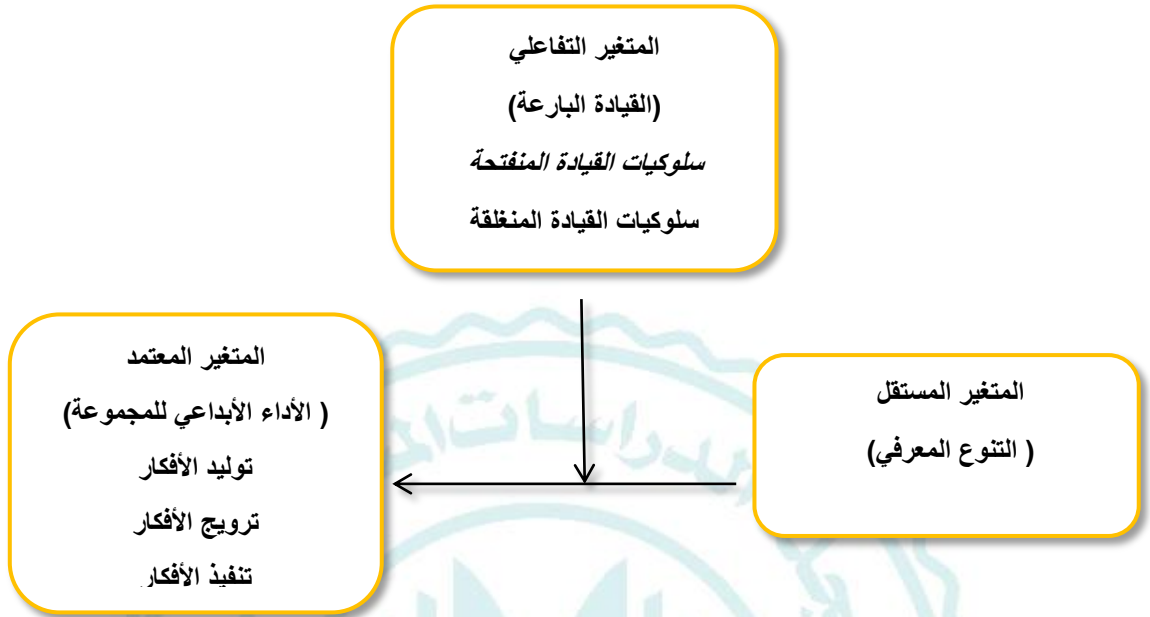
فرضية الارتباط الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية بين القيادة البارعة ومتغير الأداء الأبداعي للمجموعة) ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة ومتغير الأداء الأبداعي للمجموعة
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية بين بعد سلوكيات القيادة المنغلقة ومتغير الاداء الابداعي للمجموعة.
- فرضيات النموذج التفاعلي (وجود علاقة تفاعل معنوية للمتغير القيادة البارعة على العلاقة بين التنوع المعرفي ومتغير الاداء الابداعي للمجموعة).

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

وفقاً لما تضمنه البحث من تحديد للمشكلة والأهمية والهدف يتم وضع مخطط فرضي شامل يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة و كالاتي:

١. المتغير المستقل (التنوع المعرفي)
٢. المتغير التفاعلي (القيادة البارعة متمثلة بأبعادها سلوكيات القيادة المنفتحة ، سلوكيات القيادة المنغلقة)
٣. المتغير المعتمد (الأداء الأبداعي للمجموعة متمثل بأبعاده توليد الأفكار ، ترويج الأفكار ، تنفيذ الأفكار).



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المحور الثاني (الأطار النظري لمتغيرات الدراسة)

١. التنوع المعرفي:

أولاً: مفهوم التنوع المعرفي:

أن التوسع في النطاق المعرفي والخبرات التي يحملها العاملين يخلق نوع من التنوع داخل المنظمة وبالتالي يحسن من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فاعلة تسهم في معالجة اوجه الصراع الذي يحدث داخل المنظمة ، تتعدد أنواع التنوع المعرفي داخل منظمات العمل حيث تتمثل ب (التنوع التنظيمي والثقافي و المعرفي والديموغرافي Mohamed & Angel, 2004 ; Milliken & Martins, 1996: 403) تم تعريف التنوع المعرفي على أنه يمثل مجموعة الاختلافات الملحوظة بين أعضاء الفريق في مجموعة متنوعة من السمات المختلفة مثل أساليب التفكير والمعرفة والمهارات والقيم

والمعتقدات وعرف ايضاً عن طريق الدرجة التي يختلف بها أعضاء الفريق من حيث الخبرة والتجربة والمعرفة والمهارات وأنماط التفكير والقيمة والمعتقدات " VanderVegt & Janssen, 2003:747) بينما عرفه Stout-Rostron, 2017: 24 بأنه الاختلافات في المعتقدات والتفضيلات التي يتبناها المديرين في المنظمة فيما يتعلق بتحقيق الاهداف التنظيمية المختلفة و أشار Bolo الى أنه الاختلاف في المعتقدات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الاهداف التي تفضلها المنظمة (Bolo et al., 2011: 2) وبوساطة أستعراض أسهامات الباحثين فيما يخص التنوع المعرفي يمكن تلخيصها بالآتي:

١. حالة من تنوع وجهات النظر والمهارات والمعتقدات وأساليب التفكير لدى الأفراد.
٢. يمكن توظيفه للأبداع في مكان العمل عن طريق التعاون الجماعي.
٣. يستعمل لحل المشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمة.
٤. يزيد من إمكانية مشاركة الأفراد في القرارات المهمة والخطط المستقبلية .

ثانياً: أهمية التنوع المعرفي:

تتجلى أهمية التنوع المعرفي في التالي:

- (١) التركيز على السمات والمعرفة والافتراضات والتفضيلات التي تعزز مكانة وقيمة المنظمة تحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة يمارس التنوع المعرفي دوراً مؤثراً أيضاً في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.
- (٢) اتخاذ قرارات أفضل وتوليد أفكار إبداعية أكثر من الفرق ذات التنوع المعرفي المنخفض

٣) تحقيق فائدة في العديد من المجالات مثل علاقات الأفراد والميزة الاستراتيجية والاستفادة من أسواق جديدة وفي البيئة المتنوعة حيث يمكن للناس التفاعل وتبادل الأفكار، وبالتالي توليد النمو التنظيمي .

٤) تبادل الأفكار المتنوعة بين الأفراد وما ينتج عنه من خلق جوّاً ثقافياً مما يؤدي الى تحسين العلاقات بين الأفراد.

٥) تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمات .

ثالثاً: أبعاد التنوع المعرفي:

يعد التنوع المعرفي محط لخلاف الباحثين والكتاب في هذا المجال ، الا أن أغلب الباحثين أتفقوا على أن التنوع المعرفي هو أحادي البعد والاعتماد على مقياس شبه موحد، ففي دراسة (Liao & long, 2016 : 213) استثمر الباحث الطريقة التي يعزز بها التنوع المعرفي للأداء المتفوق للفريق الواحد تم الاعتماد على مقياس التنوع المعرفي (Van der vegt & Jansens, 2003) المكون من أربعة ابعاد باستخدام عينة عشوائية بسيطة وبالتالي اظهرت النتائج أن هنالك تأثيراً إيجابياً عالياً بوجود التنوع المعرفي بالتكامل مع بقية الأبعاد بينما استخدم : Suzue, kazuhiko, 2019 (29) في دراسته لقياس العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الأبداعي للعاملين ذوي القوى المختلفة، بوساطة تبني مقياس (Van der vegt & Jansense, 2003) للتصور المباشر من قبل المشاركين لمدى التنوع المعرفي لدى أعضاء فريقهم داخل مؤسساتهم وركز (Siu chow, Irene Haue, 2018: 9) في دراسته للأليات بوساطة قياس تأثير التنوع المعرفي على الأبداع باستخدام مقياس (Van der vegt & Jansense, 2003) لعينة تمثلت بأعضاء شركة مبيعات مباشرة للرعاية الصحية في الصين وأستكشف بأي الطرق يؤثر التنوع المعرفي على أعضاء الفريق

وبهذا أعتمد الباحث على مقياس (van der veegt & Jansense, 2003) نظرا لاتفاق اغلب الباحثين على هذه المقياس الأحادي (ذو البعد الواحد) الشائع.

٢. القيادة البارعة

أولاً: مفهوم القيادة البارعة

القيادة لغة: مشتقة من كلمة : قَادَ, يقودُ قوداً وقياداً , و قيَادَةُ الدَّابَّةِ مشى أمامها آخذاً بمقودها _ الجيش: ترأسَهُ و تَدَبَّرَ أمرَهُ (بن هادية, ١٩٩١: ٣٩١), اما اصطلاحاً: ينظر الى القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي يحاول فيها شخص ما حث شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص على تنفيذ مهام مشتركة وتحقيق أهداف مشتركة (Steyrer, 2015: 19), عرفها Rosing على أنها القدرة على تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى الموظفين عن طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بين هذين السلوكين (Rosing et al., 2011: 957) بينما يقترح كلاً من رشيد والعطوي أنها تمثل قابلية الفرد القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متوازنة وبشكل متزامن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل. رشيد والعطوي, (٢٠١٢: ١٧) وأشار Voigt الى القيادة البارعة أنها عملية التغيير بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة من قبل القائد وبشكل مستمر للقيام بتعزيز الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية للمرؤوسين (Voigt, 2014: 11) وبهذا يمكن تعريف القيادة البارعة بأنها القدرة التي تمكن القائد من استخدام السلوكيات المنفتحة والمنغلقة وتوظيف ذلك في تعزيز الانشطة الاستثمارية والاستكشافية المتعلقة بالمنظمة والتي تؤدي بالنتيجة الى رفع مستوى الكفاءة المتحققة وكذلك زيادة الفاعلية في بلوغ الاهداف المنشودة.

ثانياً : أهمية القيادة البارعة:

تتعرض أهمية القيادة البارعة في النقاط الآتية:

(Zacher & Wilden, 2014: 85 ; Coleman, 2016: 22 ; Probst et a., 2011: 33 ; Ahlers & Wilms, 2017: 17-18 ; Gammel, 2018: 2-4)

- ١) مواجهة التحديات الحاصلة في بيئة الاعمال المعاصرة حيث اصبحت المنظمات تهتم بشكل كبير بالقيادة البارعة.
- ٢) تحقيق أفضل طريقة لإدارة العمليات وربطها بالأهداف العلمية والتقنية والمستقبلية .
- ٣) تعد القيادة البارعة مهمة للأفراد عن طريق السماح لهم بتحمل مستويات عالية من الابداع والابتكار.
- ٤) مصدر للحصول على الميزة التنافسية, مما يسهم الامر في تحقيق الأداء المتفوق والمستدام .
- ٥) تعزز قدرة المنظمة على إدارة التناقضات والتوترات المتعددة الحالية وفي المستقبل. وبهذا تكمن أهمية القيادة البارعة في الدور المهم الذي تلعبه داخل المنظمات من تحفيز وتطوير وتوفير المتطلبات الضرورية لتحقيق الرضا لكل من العاملين والأدارات والوصول الى الأهداف المنشودة يجب على المنظمات أيلاء الأهتمام بهذا النهج الجديد من القيادة من أجل إمكانية تحقيق أعلى مستويات التكيف للتغيرات الطارئة على بيئة الأعمال وتوفير الجو المناسب للعمل للأفراد بما يعود عليها من رضا وظيفي ينتج عنه

مستوى إنتاجي جيد وكفاءة عالية على مستوى المنظمات العامة والخاصة وتوظيف الأنشطة الأستثمارية والأستكشافية بما يناسب الموقف الراهن للمنظمة.

ثالثاً: - أبعاد القيادة البارعة

يمكن قياس القيادة البارعة عن طريق بُعدين هما:

١. سلوكيات القيادة المنفتحة :

يتم تبني سلوكيات القيادة المنفتحة من قبل القادة من اجل زيادة التباين في سلوك الموظفين بوساطة السماح لهم التجربة والتفكير خارج الحدود وتشجيعهم على جلب أفكار جديدة الى داخل الفريق والمخاطرة باتباع مسارات جديدة غير مؤلوفة من أجل التوصل الى حلول جديدة (3: 2018, Alghamdi) ،وبهذا يعد هذا النوع من سلوكيات القادة هو أحد أسباب المبادرة الأبداعية وتحمل المخاطر عن طريق تشجيع الأفراد ومنحهم مجالاً من أجل التفكير بشكل مستقل وتجاوز الحدود الموضوعية من أجل جلب الأفكار الجديدة والخروج عن المألوف بما يخدم مصلحة المنظمة.

٢. سلوكيات القيادة المنغلقة:

تجادل نظرية القيادة البارعة بأن سلوكيات القيادة المنغلقة تؤدي إلى أنشطة استغلال الأفراد حيث يتبع القادة السلوكيات المنغلقة من اجل تعزيز الأستراتيجيات المتبعة حالياً والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية والوصول الى أقصى حد من الفوائد الناتجة عن التحسينات الأضافية لمسارات الأبداع الحالية من أجل ضمان الكفاءة والفاعلية وتعزيز الأساليب القائمة على القواعد لعمل الأشياء والألتزام بالروتينات: 2009, et al (9 Jansen)، يتبع القادة هذا النوع من السلوكيات من أجل تحقيق مستوى عالٍ من

الكفاءة في تحقيق الأهداف عن طريق وضع أرشادات توجيهية للأفراد والألتزام بالخطط والقواعد الموضوعية وأعتتماد الإجراءات الروتينية .

٣. الأداء الأبداعى للمجموعة

أولاً: مفهوم الأداء الأبداعى للمجموعة :

ان الابداع يمثل ظاهرة حديثة يتم عن طريقها أيجاد أشياء جديدة (أصلية وغير متوقعة)، ومناسبة (ذات قيمة وأهمية وتتعلق بقيود المهمة) مثل الفكرة والعمل الفني والأدبي واللوحة الفنية والتأليف الموسيقي وإيجاد الحلول. ويمثل الابداع الجانب الأساس لتطور وتقدم الحضارة البشرية ويلعب دورا حاسما في حياتنا الثقافية، وبالتالي، فالباحثون ومن مختلف الاختصاصات قد أضافوا الكثير من الإسهام نحو أمكانية تعزيز الابداع بوساطة التدريب والتعلم (Ding et al., 2014: 1)، أشار الصرن الى أن الأداء الأبداعى يمثل طرح الأفكار الجديدة والمتنوعة من أجل حل المشكلات ولا يقتصر الابداع على جانب معين من عمل المنظمات (الصرن، 2000: ٣) بينما يعرفه Yurovsky بأنه يمثل الطرائق والاساليب التي تستخدمها المنظمة من اجل تعزيز نشاطها في السوق (Yurovsky et al., 2018: 2) وبوساطة أستعراض الأسهامات المعرفية السابقة لمفهوم الأداء الأبداعى للمجموعة يمكن القول الى انه يشير للآتي:

(١) التعرف على الأفكار الجديدة والغير مطروقة سابقاً والمبتكرة لتقديم كل ما هو جديد.

(٢) وضع حلولاً بصورة مميزة ومنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة أو فريق العمل.

٣) نمو المنظمات وتطورها بوجود الأداء الأبداعي وهذا يعد سبباً رئيسياً تسعى اليه المنظمات بتعزيزها ودعمها لحالة الأداء الابداعي لدى الافراد.

بناء الأفكار والمهارات والقدرات الجديدة.

ثانياً: أهمية الأداء الأبداعي للمجموعة:

تبرز اهمية الاداء الابداعي بشكل عام عن طريق الدور الذي يمارسه في تحسين واقع المنظمة من خلال:

(الشماع, ١٩٩٩: ١٢٢ ؛ العميان, ٢٠٠٢: ٣٩٠ ؛ حريم, ٢٠٠٩: ٣٥٥ ؛ ٤١ ؛ الهاجري, ٢٠١١: ٣٣)

١) خلق روح التعاون والمشاركة بين الأفراد من أجل حل مشكلة ما أو إنجاز لمهمة محددة يصعب إنجازها بشكل فردي.

٢) تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات افضل

٣) استثمار اكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة امام المنظمة

٤) تحسين المركز التنافسي للمنظمة

٥) معالجة المشاكل حال وقوعها

ثالثاً: أبعاد الأداء الأبداعي للمجموعة:

هنالك أختلاف في وجهات النظر للباحثين حول تحديد أبعاداً ثابتة نتيجة أختلاف الأهداف الموضوعية وتنوع الأبحاث والدراسات التي قاموا بها بلأضافة الى أختلاف الزوايا والرؤى التي ركزوا عليها.

سوف يعتمد الباحثان على الأبعاد التي أعتمدها (Janssen, 2001: 1043) هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً من قبل اغلب الباحثين والأكثر تلائماً مع طبيعة متغيرات البحث والذي يتفق معه بذلك كلاً من (Janssen, 2004: 374) و (Rammooorthy & Flood, 2005: 146). وعليه يمكن قياس الاداء الابداعي

للمجموعة عن طريق الابعاد الاتية

أ- **توليد الأفكار** : لهذه المرحلة دوراً مهماً لتفعيل العملية الإبداعية وذلك بوساطة التقبل لكافة الأفكار الإبداعية التي تساعد على حل المشكلة أو المساهمة في توليد أفكار جديدة إضافية، أو رفض لتلك الأفكار وبالتالي سوف تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها (تدرانت، ٢٠١٥: ٣٦)، فضلاً عن ان هذه المرحلة عادتاً ما تبدأ عندما تتكون فكرة جديدة لدى الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة غير مطروقة حول شيء ما سواء كان منتجاً أو عملية إنتاجية أو خدمة (Agbim et al., 2013: 2)، بينما (Titus) يرى بأن عملية توليد الأفكار تمثل نشاطاً مرتبطاً بإيجاد حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات وتعد هي أساساً لنجاح عملية الابتكار ويجب أن تؤخذ على محمل الجد (Titus, 2000: 228) حيث تكون الأفكار الإبداعية هي نتيجة مباشرة بوساطة عمليات التحفيز واثقة في القدرات وأظهر الأبداع بين أعضاء الفريق بغية التعامل مع الأمور المتعلقة بالأداء (Gong et al, 2009 :768).

ب- **قبول وترويج الفكرة**: في مرحلة ترويج الأفكار يتم التبرني والتوظيف للأفكار الإبداعية المرغوب بها ، وفي هذه المرحلة من المتوقع أن يتم إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لصالحها تطبيقها بنجاح(تدرانت، ٢٠١٥: ٣٦)، ويرى (Birkinshaw et al., 2008: 831) ان هذه المرحلة تتضمن

إجراء تجريبي أولي يظهر منه ممارسة افتراضية جديدة للإدارة ، تعتبر عملية ضرورية لأنها غالباً ما تتطلب تغييرات في الطريقة المستخدمة لممارسة الأعمال الحالية والتي من الممكن أن تتم مقاومتها (Janssen, 2003) وهذا بدوره يستدعي على أصحاب الأفكار الجديدة المطروحة المشاركة بالأنشطة الاجتماعية المختلفة من أجل الحصول على تأييد والمناصرة من الآخرين الذين يقدمون الدعم لهذه الأفكار وتكوين تحالفات توفر القوة الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار (Janssen, 2004: 202).

ت-تنفيذ الفكرة: تختص هذه المرحلة بعملية الأختبار والتعديل نموذج الفكرة عند الحاجة لذلك والعمل على تحويل الطرائق الجديدة المقترحة لعمل الأشياء من أجل أن تكون جزءاً من روتينات العمل (Nijenhuis, 2015: 14- 15) حيث تتطلب عملية التطبيق لهذه الأفكار جهوداً كبيرة من قبل الأفراد من أجل تحويل الأفكار المقترحة الى تطبيقات عملية فعلية التطبيق هذا يعني العمل على تحويل ما هو مطلوب من الأفكار الى واقع فعلي فهي تتكون من سلوكيات متنوعة مثل تطوير منتج جديد أو عملية إنتاجية أو إجراء تعديلات جديدة من أجل أن تكون ميزة للأداء الأبداعي المنشود فأن مثل هذا الأداء الأبداعي يجب أن يكون متفاعلاً أي البدء بعمل شيء بصورة ذاتية دون أن يطلب منه من قبل الآخرين (Jong, 2007 :28).

٤. العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تهدف هذه الفقرة الى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة والتوصل الى الآليات النظرية التي تثبت صحة الفرضيات التي وضعها الباحث بوساطة الوصول أعلى مستوى من الأداء الابداعي, حيث يتطرق هذا المبحث الى الربط بين متغيرات

الدراسة عن طريق الجهود المعرفية السابقة للباحثين حيث ان التنوع المعرفي يعمل على معالجة حالة الاختلاف في المعتقدات وانماط التفكير والمعرفة والقيم والافتراضات والتفضيلات التي يفضلها الاعضاء داخل فرق العمل (Liao& Long, 2016:210) ، و ان جوهر انشطة الاستكشاف يكمن في ايجاد مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات والمعرفة الجديدة التي تسهم في توسيع قاعدة المنظمة المعرفية، فضلا عن بناء قواعد تنظيمية جديدة وروتينيات وهياكل المنظمة، اضافة الى انشاء اسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع تخدم اهداف المنظمة وتحققها (Pregmark,2019:16) **يمكن القول ان العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة يمكن في الدور الذي يمارسه التنوع المعرفي داخل مجموعات العمل دوراً كبيراً في المنظمات عن طريق توفير موارد بشرية متنوعة بالأفكار ووجهات النظر والقدرات والأماكنيات وعن طريق الأطلاع الشامل لمفهوم التنوع نجد أن التنوع الديمغرافي له تأثير في توافر التنوع المعرفي لدى الافراد عن طريق أختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي وما له من تأثير على مستوى المعارف والمهارات والقدرات المتوافره وهذا بدوره له تأثير على المستوى الأدائي للأفراد والقدرة الإنتاجية للمنظمات وجودتها حيث برز دوراً ايجابياً للتنوع المعرفي لدى الأفراد على مستويات الأداء المحققة للمنظمات التي تحوي على مجاميع عمل متنوعه وكذلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة وفعالة.**

فضلاً عن الدور المؤثر الذي يمارسه التنوع المعرفي أيضاً في عمليات صنع القرار الاستراتيجي (Van Knippenberg et al , 2004: 1009), مما يعزز من أمكانية المنظمة على تحقيق النجاح والتميز في اداء عملياتها الداخلية، وهذا الامر بدوره يتطلب قائد بارع يعمل على ادارة متطلبات المنظمة بوساطة تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى الموظفين عن

طريق زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بين هذين السلوكين (Rosing et al.,2011: 957) ، اذ تعد القيادات البارعة هي الحجر الأساس لنجاح وتمييز المنظمات بسبب أمكانيتها للتعامل مع حالة التناقض بين الافراد وفرق العمل, فالقياد البارعة تمثل العملية التي تعزز مستويات عالية من أنشطة الأستكشاف لقدرات الأتباع وأستثمارها (Alghamdi, 2018:1), حيث ان العلاقة بين التنوع المعرفي والقيادة البارعة تكمن في ان احداث التنوع المعرفي في المنظمة يؤدي الى احداث تغييرات دورية وجذرية مما يتطلب قائد بارع لادارة هذا الامر بما ينسجم مع مهارات ومتطلبات المنظمة والعمل على استثمارها بشكل امثل من اجل معالجة حالة التلكؤ التي قد تصيب المنظمة اثناء احداث التغيير.

أما علاقة القيادة البارعة في الأداء الأبداعي تتمثل ب سمات القائد الابداعي التي تؤدي الى توفير فرص للتطور والكفاءة في عملهم عن طريق الابداع الشخصي والنمو والاستقلالية لتحقيق اهدافهم (Rosing & Zacher, 2017: 699) ، حيث ان توجه المنظمة نحو استثمار قدرات القيادة البارعة يسهم في تحسين قدرة المنظمة على اعادة توجيه استراتيجياتها والحرص على تشجيع العاملين بمختلف المستويات الادارية والفنية على توليد اكبر قدر ممكن من الافكار واستثمارها في اساليب العمل المختلفة (Tuan,2016:146). كما تمارس القيادة البارعة دور مهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي وتطويره عن توظيف سلوكيات القيادة التي أثرت بشكل فعال في مجال الاعمال (Zacher & Wilden , 2014:85) ان العلاقة بين القيادة البارعة والاداء الابداعي للمجموعة يكمن في أن القائد الابداعي يتسم بقابلية عالية على التعامل مع مختلف التغييرات التنظيمية وبالتالي يمتلك القدرة المرنة للتبديل بين هذه السلوكيات)

المنفتحة والمغلقة) من أجل تحقيق حالة من الأداء الابداعي والابتكاري لدى الأفراد وبالتالي التأثير على عمليات اتخاذ القرارات والرفاهية النفسية والنتائج الابداعية في المستقبل.

(المحور الثالث الجانب العملي للدراسة)

1. اختبار معامل الثبات: يعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية اذ نلاحظ من الجدول (١) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.91 - 0.71) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات.

جدول (١)

ثبات البنائي أداة القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	الابعاد	المتغير الرئيس
0.71			التنوع المعرفي
0.91			القيادة البارعة
	0.86	سلوكيات القيادة المنفتحة	
	0.85	سلوكيات القيادة المنغلقة	
0.91			الاداء

	0.78	توليد الافكار	الابداعي للمجموعة
	0.82	ترويج الافكار	
	0.70	تنفيذ الافكار	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

٢. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها : تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (التنوع المعرفي والمتغير التفاعلي القيادة البارعة ببعديه: سلوكيات القيادة المنفتحة, وسلوكيات القيادة المغلقة, والمتغير المعتمد الاداء الابداعي للمجموعة بأبعاده الثلاثة: توليد الافكار, ترويج الافكار, تنفيذ الافكار) وابعادها الفرعية في كليات جامعة واسط عينة الدراسة ، حيث يعتمد في تفسير الوسط الحسابي للمتغيرات في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة , وهي (منخفض جداً ١-١.٨٠ ؛ منخفض ١.٨١-٢.٦٠ ؛ معتدل ٢.٦١-٣.٤٠ ؛ مرتفع ٣.٤١-٤.٢٠ ؛ مرتفع جداً ٤.٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15).

أولاً: وصف وتشخيص متغير التنوع المعرفي : يتضمن وصف وتشخيص متغير التنوع المعرفي وصف وتشخيص فقرات هذا المتغير تفصيلاً ،وكالاتي:- يتضح من الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير التنوع المعرفي الذي تم قياسه بأربع فقرات اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.95) والانحراف المعياري (563) والاهمية النسبية (79%) ، وهذا يدل على توافر متغير التنوع المعرفي في جامعة واسط عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان التدريسين يختلفون في طريقة تفكيرهم كما انهم يمتلكون معارف وخبرات ومهارات متنوعة ومختلفة عن بعضهم بما

يحقق تمايزهم فضلا عن اختلاف اعتقاداتهم ورؤيتهم لما هو صواب وما هو خطأ وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (في طريقة تفكيرهم) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.31) وبانحراف معياري بلغ (670) وبأهمية نسبية بلغت (86%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً على هذه الفقرة ، بينما حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (في معتقداتهم حول ما هو صواب وما هو خطأ) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.044) وبأهمية نسبية بلغت (63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك على هذه الفقرة

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمنغير التنوع المعرفي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	بين مدى اختلافك عن زملائك التدريسين في القسم في الجوانب الآتية:	4.31	0.670	مرتفع جداً	0.86	1
2	في طريقة تفكيرهم .	4.04	0.739	مرتفع	0.81	3
3	في معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم .	4.27	0.724	مرتفع جداً	0.85	2
4	في كيفية رؤيتهم للعالم.	3.17	1.044	معتدل	0.63	4
	في معتقداتهم حول ما هو صواب وما هو خطأ.	3.95	0.563	مرتفع	0.79	
	المعدل العام					

ثانياً: وصف وتشخيص متغير القيادة البارعة: تختص هذه الفقرة بوصف وتشخيص متغير القيادة البارعة ببعديه وكما يلي:

١. وصف وتشخيص بعد سلوكيات القيادة المنفتحة: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة الذي تم قياسه بسبع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.87) والانحراف المعياري (0.655). والاهمية النسبية (77%) ، اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد سلوكيات القيادة المنفتحة في جامعة واسط عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان رؤساء الاقسام يهتمون بتشجيع التدريسيين على على تجريب الافكار الجديدة فضلا عن تقبل الاخطاء التي تحصل في العمل بهدف الاستفادة منها وادارتها بما يعكس ثقافة ادارة الخطأ وبما يعزز مستوى الاداء في الاقسام . وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تشجع ادارة القسم الى تجريب الأفكار الجديدة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.764) وبأهمية نسبية بلغت (81%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، بينما حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (السماح بالأخطاء) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.020) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

٢. وصف وتشخيص بعد وسلوكيات القيادة المنغلقة: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده وسلوكيات القيادة المنغلقة الذي تم قياسه بسبع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.01) والانحراف المعياري (0.597). والاهمية النسبية (77%) ، اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد سلوكيات القيادة المنغلقة في جامعة واسط عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان رؤساء الاقسام يتخذون الاجراءات

رؤساء الاقسام يتخذون الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء في مجال العمل فضلا عن الالتزام بعملية تنفيذ ما تم وضعه من خطط ومتابعة تنفيذها بهدف الوقوف على الاشكالات ومعالجتها وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تتخذ الإدارة الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الأخطاء .) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.23) وبانحراف معياري بلغ(0.773) وبأهمية نسبية بلغت (85%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جدا على هذه الفقرة ،بينما حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة مسبقاً) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.800) وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا كذلك على هذه الفقرة اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة البارعة اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (٣) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة البارعة والذي يقاس ببعدين ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.94) وبلغ الانحراف المعياري (0.626) و بلغت الاهمية النسبية (79%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة البارعة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة الجامعة عينة الدراسة تهتم بسلوكيات القيادة البارعة كسلوكيات القيادة المنفحة والمنغلقة.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لمتغير

القيادة البارعة (n=198)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	سلوكيات القيادة المنفتحة	3.87	0.655	مرتفع	0.77	الثاني
2	سلوكيات القيادة المنغلقة	4.01	0.597	مرتفع	0.80	الاول
	المعدل العام لمتغير القيادة البارعة	3.94	0.626	مرتفع	0.79	

٣. وصف وتشخيص متغير الاداء الابداعي للمجموعة :

تهتم هذه الفقرة بوصف وتشخيص متغير الاداء الابداعي للمجموعة اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (٤) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الابداعي للمجموعة والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.79) وبلغ الانحراف المعياري (0.750) و بلغت الاهمية النسبية (76%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الابداعي للمجموعة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة الجامعة عينة الدراسة تهتم بمتغير الاداء الابداعي للمجموعة .

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لمتغير
الاداء الابداعي للمجموعة (n=198)

ت	البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	توليد الافكار	3.81	0.727	مرتفع	0.76	الثاني
2	ترويج الافكار	3.72	0.816	مرتفع	0.75	الثالث
3	تنفيذ الافكار	3.84	0.708	مرتفع	0.77	الاول
	المعدل العام لمتغير الاداء الابداعي للمجموعة	3.79	0.750	مرتفع	0.76	

٤. اختبار الفرضيات : اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الهدف الاساس الذي تسعى الى انجازه الدراسة الحالية ، لذلك يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك بوساطة اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات ، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير بين المتغيرات في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى التدريسين جامعة واسط عينة الدراسة أعتمد الباحثان اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أما فيما يتعلق بفرضيات التأثير ف أعتمد الباحثان على

برنامج (AMOS) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) و الجدول أدناه يوضح قيم معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه .

جدول (٤) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$(\pm) 0.30 \dots$
4	قوية ايجابية او سلبية	$(\pm) (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$(\pm) 0.71-0.99$

وجاءت الفرضيات ب الشكل الآتي:

١. فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع المعرفي ومتغير الاداء الابداعي للمجموعة)

تشير نتائج الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التنوع المعرفي و الاداء الابداعي للمجموعة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.823^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التنوع المعرفي والاداء الابداعي للمجموعة بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغيرين تعكس مدى توافر التنوع المعرفي مما يؤشر انعكاس طردي بنسبة قوية جدا لظهور الاداء الابداعي للمجموعة لدى التدريسين جامعة واسط عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة البارعة و متغير الاداء الابداعي للمجموعة)

تشير نتائج الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة البارعة الاداء الابداعي للمجموعة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.814^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). و بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة البارعة والاداء الابداعي للمجموعة بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط القيادة البارعة بأبعاده بتعزيز الاداء الابداعي للمجموعة لدى التدريسين في جامعة واسط عينة الدراسة.

جدول (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة البارعة الاداء الابداعي للمجموعة

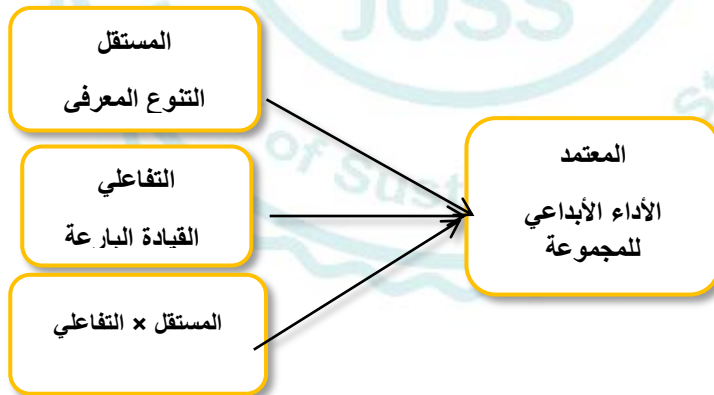
Correlations					
		سلوكيات القيادة المنفتحة	سلوكيات القيادة المنغلقة	القيادة البارعة	الاداء الابداعي للمجموعة
سلوكيات القيادة المنفتحة	Pearson Correlation	1	.832**	.965**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	198	198	198	198
سلوكيات القيادة المنغلقة	Pearson Correlation	.832**	1	.927**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	198	198	198	198
القيادة البارعة	Pearson Correlation	.965**	.927**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	198	198	198	198
الاداء الابداعي للمجموعة	Pearson Correlation	.785**	.789**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	198	198	198	198

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

فرضية اختبار النموذج التفاعلي:

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تفاعل معنوية للمتغير القيادة البارعة على العلاقة بين التنوع المعرفي ومتغير الاداء الابداعي للمجموعة

ان الاختبار التفاعلي (النموذج التفاعلي) (Moderation Models) هو عبارة عن فحص للمتغير التفاعلي في قدرة التأثير على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ولهذا فان هذا النموذج يتضمن ثلاث متغيرات مستقلين (مستقل اول ومستقل ثاني) ومتغير معتمد وقد تم استخدام برنامج الاموس وبالأخص منه نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص مقدار التأثير الذي يدخله متغير التفاعل على العلاقة بين المستقل الاول والمتغير المعتمد فالتحليل التفاعلي يتعلق في كشف الفروق الفردية والظروف الموقفية التي من الممكن ان تؤثر في قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد ضمن نموذج الاختبار. وقد يكون هذا التأثير الذي يدخله متغير التفاعل ايجابيا يعزز العلاقة او عكسيا يخفض العلاقة .



شكل ١) الانموذج التفاعلي النظري والاحصائي بين المتغيرات

المصدر: اعداد الباحث باعتماد Musairah et al,2015:3

(المحور الرابع الأستنتاجات والتوصيات)

أولاً: الأستنتاجات:

١. أظهرت النتائج بأن رؤساء الاقسام يتخذون سلوكيات قيادة منفتحة ، أذ أشارت الى ان التدريسين يعتقدون بان اقسامهم تشجعهم على تجريب الافكار الجديدة فضلا عن تقبل الاخطاء التي تحصل في العمل بهدف الاستفادة منها وادارتها بما يعكس ثقافة ادارة الخطأ وبما يعزز مستوى الاداء في الاقسام
٢. توظف الجامعة سلوكيات القيادة المغلقة ، التي عن طريقها تعمل الادارة على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء في مجال العمل فضلا عن الالتزام بعملية تنفيذ ما تم وضعه من خطط ومتابعة تنفيذها بهدف الوقوف على الاشكالات ومعالجتها .
٣. أوضحت النتائج بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة البارعة بأبعاده تعمل على تعزيز الأداء الأبداعي للتدريسين داخل جامعة واسط عن طريق أتباع سلوكيات قيادية متنوعة تشجع على إدخال الأفكار الجديدة و أدوات العمل الجديدة بالإضافة الى تحويل تلك الأفكار الى تطبيقات مفيدة مع التقييم لجدوى تلك الأفكار.
٤. تعمل القيادة البارعة على المساهمة في تعزيز وتعديل العلاقة بين التنوع المعرفي و الأداء الأبداعي بشكل أيجابي اي توافر سلوكيات قيادية متنوعة لأدارة حالة التعدد والتنوع في المهارات والخبرات والأمكانات الموجودة والتوجيه للأفكار بصورة صحيحة سوف يسهم بتغيير أيجابي في مستوى الأداء الأبداعي لدى التدريسين داخل جامعة واسط.

ثانياً: التوصيات

١. ينبغي على أدارات الجامعة التركيز على سمة التنوع المعرفي بين شريحة التدريسين والعمل على تعزيز تلك السمات والخصائص بتفعيل الأساليب القيادية التي تشجعهم على إنجاز المهام ذات التوجه المستقبلي عن طريق وضع برامج مكافئات تدعم وتحفز التدريسين على إنجاز مهامهم على أتم وجه.
٢. ضرورة أيلاء الأهتمام من قبل الجامعة بسلوكيات قيادتها المنفتحة عن طريق منح المزيد من الصلاحيات التي تحد من أنتشار الروتين والبيروقراطية في أتخاذ القرارات والأهتمام بكل ما يسهم بعملية العصف الذهني والحوار مع منح القيادات مساحة كافية للتفكير بصورة مستقلة من أجل إنجاز الأهداف.
٣. يجب على الجامعة أن تستثمر الأمكانيات المتوافرة لدى قياداتها بما يسهم في التأثير في التدريسين ويعزز من الأنشطة الأبداعية ، بلأضافة الى أملاك برامج الحوافز والمرونة وأدارة التناقضات والأختلافات الحاصلة .
٤. ينبغي على الجامعة أن تعمل على توظيف قيادتها بما يسهم على تشجيع التدريسين لترويج الأفكار لكل ما هو مقبول ومفيد ويخدم الواقع التعليمي للجامعة عن طريق حشد تقييم الأفكار الجديدة ودراسة الجدوى لها بما ينعكس من أداء أفضل.

المصادر:

١. تدرانت، فاطمة " (٢٠١٥) ، اثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM – وحدة ام البواقي " رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر .
٢. حريم , حسين " السلوك التنظيمي: . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال , عمان: دار حامد للنشر والتوزيع , الطبعة الثالثة, ٢٠٠٩م.
٣. الشماع ، خليل محمد ، حمود ، خفير كاظم ، ٢٠٠٥ ، نظرية المنظمة طرح ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
٤. الصرن, رعد حسن (٢٠٠٠م). إدارة الأبداع و الابتكار , الجزء الأول , دمشق , دار الرضا للنشر
٥. العميان، سلمان محمود ، (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.
٦. الهاجري ، عذاري سعود (٢٠١١) ، أثر التمكين والأبداع في تحسين أداء العاملين ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال.
7. Irene Hau-Siu (2), Cognitive diversity and creativity in teams: the mediating roles of team learning and inclusion ,Chinese Management Studies.018
8. Ahlers, M., & Wilms, M. (2017). Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.

9. Alghamdi, F. (2018), ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, Journal of Innovation and Entrepreneurship.
10. Bolo, D., Muchemi, A. W., & Ogutu, M. (2011). Diversity in the top management teams and effects on corporate performance. Business Administration and Management, 1(3), 82-92.
11. Coleman, N. J. (2016). An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units (Doctoral dissertation, The George Washington University).
12. Dewberry, C. (2004) " Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice" First published, Published in the Taylor & Franc
13. Ding, X., Tang, Y. Y., Tang, R., & Posner, M. I. (2014). Improving creativity performance by short-term meditation. Behavioral and Brain Functions, 10(1), 9.1-8.
14. Gammel, J. H., Kugler, K. G., Reif, J. A., & Brodbeck, F. C. (2018), WOP Working Paper No, How do Ambidextrous Leaders Successfully Switch between Opening and Closing Behaviors? An Explorative Interview-Study on Temporal Flexibility, Ludwig-Maximilians-University, Munich, Germany
15. Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal.

16. H. Zacher & R G. Wilden , 2014, A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation , Journal of Occupational and Organizational.
17. Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. The Leadership Quarterly, 20(1), 5-18.
18. Janssen, O. (2001). Fairness performance as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. Academy of management journal, Vol. (44).No. (5), p: 1039-1050.
19. Janssen, O., De Vliert, E. V., & West, M., (2004). The bright & dark sides of individual & group innovation: A special issue introduction. Journal of organizational behavior. 25, 129-145
20. Jong, J.P.J., & Hartog, D.N.D., (2007). How Leaders influence employee's innovative behavior. European journal of innovation management.
21. Liao, Z., & Long, S. (2016). Cognitive diversity, alertness, and team performance. Social Behavior and Personality: an international journal.
22. Milliken, FJ and LL Martins (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. Academy of Management Review, 21(2), 402-433.
23. N. Ramamoorthy & P C. Flood ; Tracy Slattery; Ron Sardesai (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. , 14(2):142 – 150 DOI: 10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x

24. 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
25. P. A. Titus ,(2000) “Marketing and the creative problem –solving process “ Journal of Marketing Education , vol .22, no 3 ,pp . 225-253.
26. Pregmark Department, J. E. (2019). Mastering Change Through Innovative Initiatives: Contextual Ambidexterity as a Process, of Technology Management and Economics Chalmers, University of Technolog.
27. Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
28. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol 34(3), 375-409.
29. Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
30. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*.
31. S. Mohammed & L c. Angell, (2004), Surface and deep level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict, *Journal of organization Behavior*.

32. Stout-Rostron, S. (2017). Working with diversity in coaching. The Sage handbook of coaching, 486-504.
33. Suzue .K, (2019), The Cognitive Diversity–Creative Performance Relationship and the Mediating Effect of Power- Distance Orientation: A Study of Japan-Based Organizations in the United States, A Dissertation Submitted to the Faculty of The Chicago School of Professional Psychology In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy in Business Psychology.
34. Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145-159.
35. Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. 2003. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29: 729–751.
36. van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022
37. 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.
38. Yurovsky, D.A., Nikolaeva, L.V., Khodko, A.S., & Isakova, T.V. (2018). Factors of increasing the innovative activity of Russian industrial enterprises. *Postulate*, (9).