

القيادة البارعة وإسهامها في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل

Ambidextrous Leadership and its Contribution to Enhancing the Creative Behavior of Employees

A Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the University of Mosul

رنا محمود شاكر العبيدي⁽¹⁾ أ.م.د. ميسون عبدالله احمد الشلما⁽²⁾

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

mayson_alshalma@uomosul.edu.iq rana.23bap125@student.uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي نحو التعرف على طبيعة اسهامات القيادة البارعة عبر إبعادها (البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة، البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة، البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة) في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وإبعاده (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الاحساس بالمشكلة، المخاطرة)، وللوصول إلى ذلك، تم التعرض للتساؤل الآتي: (هل تسهم القيادة البارعة بالتأثير معنوياً في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة؟)، وبالتطبيق على جامعة الموصل، وباعتماد استمارة الاستبانة والموجهة نحو عينة من أعضاء الهيئة التدريسية التي بلغت (375) فرداً، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعبر مجموعة من الأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الانحدار الخطي) في (SPSS V.26, Amos V.24)، وتوصلت الباحثة إلى عدداً من الاستنتاجات وأهمها تسهم أبعاد القيادة البارعة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة، وهذا ما شخصته نتائج اختبار الانحدار بينهما، وعليه قدمت التوصيات اللازمة ومنها العمل على تحسين واقع أبعاد القيادة البارعة والتعرف على متضمناتها الحيوية بقصد تجنيدها نحو تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، السلوك الإبداعي للعاملين، جامعة الموصل.

Abstract

The current research aims to identify the nature of the contributions of ambidextrous leadership through its dimensions (Exploratory dimension: open leadership behaviors, Investment dimension: closed leadership behaviors, Flexible dimension: flexible leadership behaviors) in enhancing the creative behavior of employees and its dimensions (fluency, originality, flexibility, sense of the problem, risk), and to reach that, the following question was addressed: (Does ambidextrous leadership contribute to a moral impact in enhancing the creative behavior of employees at the university under study?), and by applying it to the University of Mosul, and by adopting the questionnaire form directed towards a sample of faculty members which amounted to (375) individuals, and by using the descriptive analytical method and through a set of statistical tools (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, linear regression) in (SPSS V.26, Amos V.24), and the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is that the dimensions of ambidextrous leadership contribute to enhancing the creative behavior of employees at the overall and partial levels at the university under study, and this is what the results of the regression test between them diagnosed, and accordingly the necessary recommendations were presented, including: Working to improve the reality of the dimensions of ambidextrous leadership and identifying its vital implications with the aim of recruiting it to enhance the creative behavior of employees.

Key words: Ambidextrous Leadership, Creative Behavior of Employees, University of Mosul.

المقدمة

تعرض المنظمات بشتى أنواعها ومنها منظمات التعليم العالي والبحث العلمي في البيئة العراقية وبالذات في الآونة الأخيرة للعديد من التغيرات السريعة والتطورات المستمرة، فضلاً عن تواجدها في بيئة ديناميكية، التي أثرت بدورها على قدراتها وإمكانياتها، ومن هنا ولكي تتمكن هذه المنظمات من تحقيق أهدافها ومواكبة هذه التغيرات والتطورات، يستلزم الأمر منها تقديم كل ما هو متاح والحرص على استثمار الأفكار الجديدة، إذ باتت هذه المنظمات بحاجة إلى تفعيل التوجهات الداعمة لمسألة التجديد والاحتفاظ بالقدرات الإبداعية لدى العاملين، فضلاً عن حاجتها لاعتماد العديد من المداخل الحيوية التي تساعد في تشخيص مشكلاتها ومن ثم معالجتها، لذا يمكن القول أن (السلوك الإبداعي للعاملين) يعد أحد أبرز الطرق للارتقاء بمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي والعاملين فيها، ولتفعيل كل ذلك تطلب الأمر انتباه القيادات الإدارية نحو استحضار إمكانياتها وقدراتها، فضلاً عن ضرورة تفعيل ما يسمى القيادة البارعة وأبعادها المتنوعة، بحيث تظهر معالم التأثير الفعلي لكل منهما في تحقيق توجهات (منظمات التعليم العالي والبحث العلمي) والمتمحورة في تعزيز الجوانب الإبداعية لدى العاملين، عليه تتمحور أهمية البحث الحالي بتأثير اسهام

القيادة البارعة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين من حيث الطلاقة والأصالة والمرونة والاحساس بالمشكلة والمخاطرة، وبهذا تقسم البحث الحالي إلى (منهجية البحث، الأطار النظري، الأطار العملي، الاستنتاجات والتوصيات)، وكالاتي:

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تسعى منظمات التعليم الجامعي في القطاع العام على مستوى البيئة العراقية متمثلاً بـ (جامعة الموصل) بشكل حثيث في ميدان عملها لتعزيز السلوك الإبداع للعاملين فيها، والعمل على تنشيط كل ما يتعلق بـ (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلة، المخاطرة)، بهدف الاستفادة من إسهاماتها القيمة على المستوى الفردي والمنظمي، إلا أن ذلك الأمر قد ينتابه بعض الهفوات والمحددات وأبرزها ما جسده المعدل العام لنتائج الدراسة الاستطلاعية (49.47%) والتراجع النسبي في مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الفقرات وهي (المشاركة في لجان الجودة، طرح مذكرات الأفكار الإبداعية، النشر ضمن مستودعات Scopus والمجلات العالمية، تأليف الكتب المنهجية أو العامة، النشر ضمن بحوث مستوعبات Clarivate، الاشتراك في برامج التعليم المستمر، الاشتراك في مسابقات يوم العلم، المسابقات الإبداعية، اللجان التحقيقية، الحصول عن مكافأة العمل الإبداعي، تقديم براءات الاختراع)، الأمر الذي يستوجب ضرورة الانتباه الفعلي لهذه الحالة.

لذا دعت الأسباب إلى وضع القيادات الإدارية فيها تحت دالة التساؤلات بشأن سعيها نحو معالجة هذه الحالة وتفعيل كل ما هو جديد في ميدان العمل والذي من الممكن أن يتجسد فيما يسمى القيادة البارعة وتحديداً عند قدرتها على توجيه (البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المفتوحة، البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المغلقة، البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة) لصالح تعزيز الطلاقة والأصالة لدى العاملين، فضلاً عن كيفية احتواء مشكلات العمل والمرونة ومن ثم المخاطرة بشئى أنواعها.

وبهذا قامت الباحثة بالتوجه لقياس متغيرات البحث الحالي في البيئة العراقية وتحديداً الجامعة المبحوثة؛ وذلك من خلال التركيز على الآتي: (هل تسهم القيادة البارعة بالتأثير معنوياً في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة؟)، فضلاً عن بعض التساؤلات الفرعية، والتي تمحورت بالآتي:

1. ما مستوى إدراك الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث الحالي؟
2. ما مستوى تطبيق القيادة البارعة والسلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة، وما اتجاهاتها؟

ثانياً: أهمية البحث

1. الإضافة العملية البسيطة والمتواضعة التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها فيما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي، وبما ينعكس على مستوى التراكم المعرفي في العلوم الإدارية، وبالشكل الذي يسمح بالوقوف على واقع الفجوة المعرفية ومستوياتها فيما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي وخاصةً في قطاع التعليم الجامعي العام في البيئة العراقية (جامعة الموصل).
2. المساعدة التي تطمح الباحثة إلى تقديمها إلى قطاع التعليم الجامعي العام في البيئة العراقية وتحديدًا في جامعة الموصل بخصوص معالجة بعض الإشكاليات التي تعترض عملها وبالشكل الذي ينعكس على امكانية النهوض بواقع العمل فيها نحو الأفضل.
3. توجيه انظار القائمين على جامعة الموصل نحو أهمية متغيرات البحث الحالي، وبما يسمح بمساعدتها في استكشاف واستثمار الفرص والتعامل معها بمرونة والتي من شأنها ان تعزز من فرص الابداع لدى العاملين.

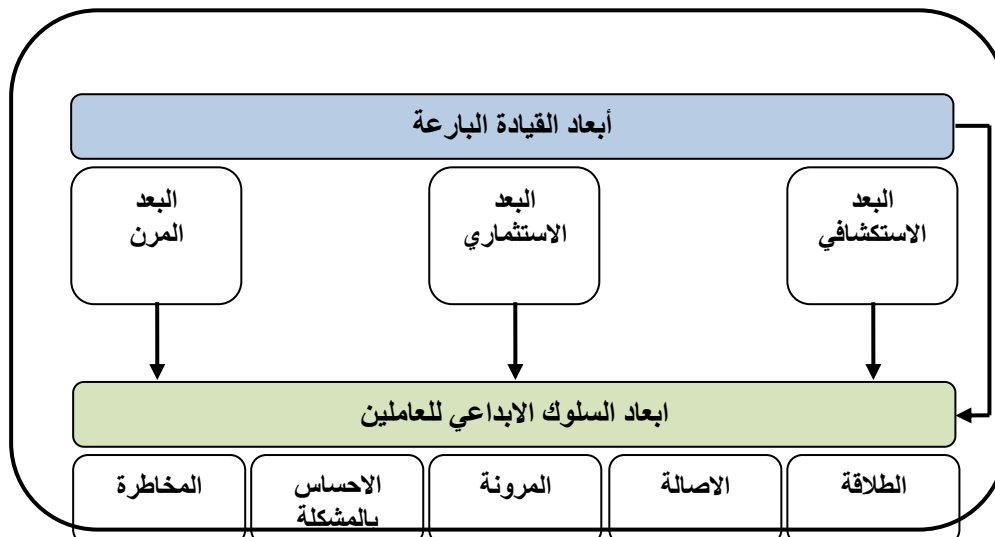
ثانياً: أهداف البحث

1. استعراض فقرات الأطار النظري من خلال تسليط الضوء على (القيادة البارعة، السلوك الإبداعي للعاملين)، وبالتالي إمكانية تقديم رؤية الباحثة تجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.
2. الوقوف على مستوى تبني متغيرات البحث الحالي (القيادة البارعة، السلوك الإبداعي للعاملين) في الجامعة المبحوثة
3. تأثير طبيعة التأثير بين متغيرات البحث الحالي على المستوى الكلي والجزئي، للوقوف على الاسهام الفعلي للقيادة البارعة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.
4. تشخيص الاستنتاجات، وبناءً على ضوئها يتم تقديم مجموعة من التوصيات الداعمة لمتغيرات البحث الحالي، بهدف مساعدة الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تضمن البحث الحالي مخططاً فرضياً شاملاً يعكس طبيعة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد،

وكالاتي:



الشكل من إعداد الباحثان.

الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة البارعة (منفردة) في السلوك الإبداعي للعاملين (مجتمعةً) في الجامعة المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تحدد مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، أما عينة البحث قد تحددت بعينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف الكليات العلمية والانسانية، وبعد عملية التوزيع اعتمدت الباحثة (375) استمارة في عملية التحليل الإحصائي، وكل ذلك تم من خلال الاعتماد على أحد المواقع الالكترونية المتاحة في هذا المجال، الآتي: (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>)، وهذا الموقع يستلزم من الباحثة ادخال العديد من المعلومات ذات العلاقة بأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) المعتمدة في الدراسة، وكالاتي:

الجدول (1): تحديد اقل حجم للعينة لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية

القيم المختارة	القيم المقبولة	المدخلات
0.3	0.10 صغير 0.30 متوسط 0.50 كبير	Anticipated effect size حجم التأثير المتوقع
0.80	يجب ان لا يقل عن 0.80	Desired statistical power level مستوى القوة الاحصائية المطلوب
11	-	Number of latent variables عدد المتغيرات الكامنة
55	-	Number of observed variables عدد المتغيرات المشاهدة (الاسئلة)
0.05	0.01	Probability level

	0.05	مستوى المعنوية
	0.10	
المخرجات		
195	Minimum sample size to detect effect اقل حجم عينة لاكتشاف التأثير	
100	Minimum sample size for model structure اقل حجم عينة للنموذج البنائي	
195	Recommended minimum sample size حجم العينة المطلوب للدراسة	

Source: Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Source: Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. Electronic Commerce Research and Applications, 9 (6), 476-487.

سابعاً: منهج البحث

ركزت الباحثتان في تحقيق أهداف البحث الحالي على استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال تجميع البيانات ومن ثم العمل على تصنيفها بقصد تحليلها، ومن ثم الوقوف على طبيعة التأثيرات القائمة بين متغيرات البحث الحالي.

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: جاءت الحدود المكانية في ميدان البحث وهو جامعة الموصل وكلياتها العلمية والانسانية.
2. الحدود البشرية: جاءت الحدود البشرية بعينة عشوائية من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل.
3. الحدود العلمية: جاءت الحدود البشرية بعينة عشوائية من متغيرات البحث وهي القيادة البارعة والسلوك الإبداعي للعاملين.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

1. الأطار النظري: تم تغطية الأطار النظري عبر عرض العديد من الطروحات وبالمراجع العلمية (العربية والأجنبية)، وبالشكل الذي يسهم في تقديم اطر نظرية فلسفية من شأنها ان تقدم اضافة علمية بسيطة في الفكر الإداري.

2. **الأطار التطبيقي:** تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بعد تصميمها باستخدام المصادر العلمية، وباستخدام مقياس (Likert) الخماسي وتحديدًا (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد حددت الباحثتان القيم — (1،2،3،4،5) على التوالي، وكالاتي:

الجدول (2): تركيب أداة الدراسة (استمارة الاستبانة)

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات	المصادر
المعلومات التعريفية	الجنس	1	إعداد الباحثتان استناداً إلى استمارة الاستبانة
	العمر	2	
	التحصيل الدراسي	3	
	اللقب العلمي	4	
القيادة البارعة	البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة	X1-X5	(Akıncı, et al., 2022) (Qahtan & Dawood, 2023)
	البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة	X6-X10	
	البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة	X11-X15	
السلوك الإبداعي للعاملين	الطلاقة	Y1-Y5	(Muhammad, et al., 2020) (Hamdan, et al., 2020) (Hamour, 2023)
	الأصالة	Y6-Y11	
	المرونة	Y12-Y15	
	الإحساس بالمشكلة	Y16-Y20	
	المخاطرة	Y21-Y25	

الجدول: من إعداد الباحثان.

عاشراً: اختبار أداة البحث

1. اختبار الثبات: ان مقياس ثبات الاستبانة هو من المقياس التي توضح مدى الاستقرار المتحقق في الاجابات نحو قيم معينة، استخدام معامل كرونباخ الفا التي حددته المصادر بنسبة (60%).

الجدول (3): قياس مستوى الثبات لأبعاد الدراسة منفردة

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد
القيادة البارة	البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة	X1-X5	0.79
	البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة	X6-X10	0.83
	البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة	X11-X15	0.80
السلوك الإبداعي للعاملين	الطلاقة	Y1-Y5	0.83
	الأصالة	Y6-Y11	0.77
	المرونة	Y12-Y15	0.86
	الاحساس بالمشكلة	Y16-Y20	0.86
	المخاطرة	Y21-Y25	0.73

الجدول: من إعداد الباحثان.

- اختبار الاتساق الداخلي: عمدت الباحثتان للوقوف على مستوى الاتساق الداخلي على مستوى كل متغير (القيادة الفاضلة، السلوك الإبداعي للعاملين)، وعبر التركيز على القيمة المطلقة للوسط الحسابي (Mean) للارتباطات التي وجاءت أكبر من (0.3)، وكالاتي:

الجدول (4): قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغيرات الرئيسية

Inter-Item Correlations					
	Mean	Minimum	Maximum	Variance	N of Item
القيادة البارعة	0.40	0.202	0.60	0.023	15
السلوك الإبداعي للعاملين	0.33	0.201	0.66	0.023	25

المصدر: إعداد الباحثان.

الحادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

تم استخدام (SPSS V.26, Amos V.24) لتحديد واقع متغيرات البحث الحالي وطبيعة التأثير بينهما، وكالاتي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في الجامعة المبحوثة.

المحور الثاني: الأطار النظري

أولاً: القيادة البارعة

يمكن القول إن اول نماذج الظهور كانت من قبل (Vera & Crossan, 2004) والذي يوضح حاجة التعلم التنظيمي إلى أسلوب معقد للقيادة؛ إذ تنمو العمليات التشغيلية وتتطور في ظل القيادة المعاملاتية في أوقات معينة، ثم تتطور وتنمو بشكل ملحوظ تحت مظلة القيادة التحولية وحسب الموقف المعتمد في العمل المنظمي (Vera & Crossan, 2004, 226)، وهذه النظرة الموقفية للقيادة هي قيادة تستجيب إلى ضغوطات تواجهها المنظمات التي تحتاج إلى استكشاف واستثمار في نفس الوقت للتعامل مع ظروف مختلفة ترتبط بتعقيد وسرعة البيئة في هذا اليوم، ولهذا السبب يجب أن يكون القائد الاستراتيجي متصف بالبراعة اي القدرة على تطبيق مسارات عمل وإدارة توليفات مختلفة من عمليات التعلم لدعم الاستكشاف والاستثمار (Schindler, 2015, 13)، ويذكر (Rosing, et al., 2011, 958) أن القيادة الوحيدة التي تفهم الحاجة إلى سلوكيات القيادة المختلفة باختلاف العاملين يمكن أن تصنع علاقة مع العاملين تحفزهم على نشاطات الابداع والابتكار وهي القيادة البارعة التي تعني القدرة على التناوب ما بين انماط قيادية مختلفة مثل القيادة التحولية والقيادة المعاملاتية، عندما تكون المنظمة في حالة مستقرة وتهدف إلى المحافظة على التوازن (Luo, et al., 2018, 5).

وبموجب ذلك فإن مفهوم القيادة البارعة اليوم من اهم مصطلحات علوم الادارة بشكل عام فقد ظهرت في يومنا هذا الحاجة إلى قيادة قادرة على تطبيق عدة ادوار في نفس الوقت توصف بالقيادة البارعة، يأتي مصطلح البراعة من فكرة الشخص القادر على استخدام كلتا يديه بالسهولة نفسها (عبد الكريم، 2015، 93)، ويشير مصطلح القيادة البارعة

إلى قدرة القائد على الموازنة ما بين أنماط قيادية مختلفة حسب الموقف، واعتماد النمط المناسب عندما يواجهه بيئة ديناميكية متغيرة، والقدرة على اعتماد نمط آخر عندما يواجه بيئة مستقرة، أي أن القائد البارع يظهر سلوكيات مختلفة قد تكون متباينة؛ وذلك حسب السياق والموقف، فقد يطلب القائد من العاملين الأداء بأسلوب معين لتحقيق الأهداف في وقت من الأوقات، أو يسهل للعاملين إمكانية العمل ضمن فريق لاستكشاف أفكار جديدة سعياً لتحقيق فرص محتملة حسب تصورات القائد من دون أن يواجهوا معوقات وتحديات ناتجة بالأساس عن ضغط المحافظة على الوضع الراهن، Ahsan (2019, 13).

وتتفق الباحثة مع طروحات (Duwe, 2022, 8) بخصوص أن القائد يطلق عليه بالقائد البارع في أحد الحالات الآتية:

1. القادة الذين يشاركون في إنشاء وتسويق المنتجات والخدمات مع فرقهم ومهامهم في مجالات البحث والتطوير والإنتاج والمبيعات والتسويق والخدمات اللوجستية.
2. القادة الذين يصممون عمليات وأساليب وإجراءات جديدة في المجالات الموجهة نحو العمليات مثل الجودة والرقابة والاستراتيجية والتخطيط أو تطوير العمليات.
3. القادة الذين ينفذون أساليب وطرائق عمل جديدة ومن ثم، يغيرون الثقافة التنظيمية للمنظمات بشكل مستدام.
4. القادة الذين يبحثون في بيئة الأزمات عن مسارات عمل جديدة لقيادة الأشخاص والمنظمات خلال الأزمة وإلى المستقبل بطريقة مستقرة ومرنة ومتعددة الاستخدامات.

وتعرف الباحثتان القيادة البارعة بأنها الممارسات القيادية المتجهة نحو استحضار قدراتها الاستكشافية (الاتجاه القيادي المنفتح)، وإمكاناتها الاستثمارية (الاتجاه القيادي المنغلق) أو المبادلة بينهما، (الاتجاه القيادي المرن)، بقصد تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين.

ويمكن تحديد أهمية القيادة البارعة من خلال تسليط الضوء على إسهامات بعض الباحثين في الفكر الإداري واستحضارها بقصد التعرف الدقيق على أثرها الفعلي والحيوي في مكان العمل، وكالاتي:

1. تشجع القيادة البارعة على تحقيق الأهداف وتعزيز فرص الابتكار في مكان العمل وبالطريقة التي تسهم في تقليل مخاوف العاملين وحالات عدم اليقين بقصد تعزيز الكفاءة الذاتية (Rosing, et al., 2011, 957).
2. تتمتع المنظمات التي تعتمد في عملها على القيادة البارعة بالكثير من الميزات الاستثمارية والاستكشافية التي بدورها تمكنها من استخدام هذه الميزات بجميع مواردها المتعددة، التي تعرف بأنها منظمات إبداعية، تنفذ استراتيجيات مبتكرة (Findikli, 2014, 157).
3. توجه القائد نحو التنبؤ بشكل إيجابي بسلوكيات الاستكشاف والاستثمار للعاملين، بقصد تحسين الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى قدرة القائد البارع على تعظيم سلوكياته الاستكشافية والاستثمارية ومن ثم استحضار التفاعل بين هذه السلوكيات. (Alghamdi, 2018, 3)

4. ان مؤهلات القيادة المنفتحة ومؤهلات القيادة المرنة تعدّ عوامل ضرورية لتحقيق التميز، ومرد ذلك لأن المنظمات تعمل في بيئات سريعة التغيير التي تتطلب تفكير يرسم مساراً محدداً للمستقبل، وتشخيص المخاطر والتحديات والفرص (Al-Eida, 2020, 174).

ركزت الباحثتان على طروحات من الممكن أن يتم تطبيق ابعادها في الجامعة المبحوثة، وهي: (Oluwafemi, et al., 2018, 7) ومن هنا توجب الأمر من الباحثة الدخول في تفاصيل هذه الأبعاد بقصد التعرف عليها والتطرق لمجموعة من الفقرات المعبرة عنهم، على النحو الآتي:

1. **البعد الاستكشافي (سلوكيات القيادة المنفتحة):** تتجسد بسلوكيات المخاطرة التي تسمح للفريق بالتفكير خارج الأطار (الصندوق) وكذلك استكشاف حلول متعددة والتساؤل حول الافتراضات الضمنية لأي مسألة وتعيين الحلول او اقتراحها على مستوى الفريق، وبما يسهم في تعزيز مستوى التحفيز لدى اعضاء هذا الفريق (Zuraik, et al., 2020, 3).

2. **البعد الاستثماري (سلوكيات القيادة المنغلقة):** تتجه سلوكيات القيادة المنغلقة نحو تقليل التباين في سلوك العاملين من خلال الاجراءات التصحيحية والمعاقبة على الاخطاء ووضع التوجيهات ومراقبة تحقيق الاهداف وهذه السلوكيات المنغلقة تحفز لدى العاملين سلوكيات استثمارية، (Atiku & Randa, 2021, 26).

3. **البعد المرن (سلوكيات القيادة المرنة) :** تتجسد المرونة في مكان العمل بالقدرة على التكيف الظرفي، وان هذه المرونة تعد من اهم سمات القائد البارع، وأنها تتمثل بالقدرة على ضبط نمط القيادة بما يتناسب مع المتطلبات السياقية المختلفة أو المتغيرة بقصد تسهيل الأداء (Oluwafemi, et al., 2020, 10).

ثانياً: السلوك الإبداعي للعاملين

لقد تغيرت طبيعة الاعمال في العقود الاخيرة بسبب تسارع التقدم التكنولوجي، واصبحت المعرفة في يومنا هذا وحدة البناء الاساسية للعمل، واقترن ذلك بضعف وضوح مسؤوليات العمل، كما لم يعد الفرد العامل قادر على أن يركز على وصف وظيفي ضيق بل بات بحاجة إلى أن يكون مبدع ومبتكر في عمله اليومي الروتيني، إذ إن **الإبداع** هو تقديم حلول فريدة ومفيدة من قبل الفرد العامل استجابة إلى مشاكل مرتبطة بالعمل وبأهداف المنظمة ورؤيتها، أما **السلوك الإبداعي** فهو عملية انتاج افكار ابداعية جديدة (Moghimy & Subramaniam, 2013, 2)، وكما رافق ظهور الثورة العلمية والتكنولوجية الكثير من الصعوبات والتحديات في ادارة العمل واصبحت الادارة بحاجة إلى طرائق جديدة لحل مشاكلها، وذلك من خلال السلوك الإبداعي للعاملين من حيث الكثير من الأبعاد المعبرة عنها ومن هذه الأبعاد الاصاله والطلاقة والمخاطرة وحل المشاكل، فالمبدعون من دون شك يلعبون دوراً مهماً وبارزاً في حياة الأشخاص فيبيئة الانسان المرئية التي يعيش فيها، فضلاً عن جوانبها الخفية هي ناتج عن خيال المبدعين في جميع الميادين (Hamdan et al., 2020, 47)، إذ ان إبداع العاملين هو أحد أهم المبادئ الإدارية التي جذبت انتباه الباحثين في مجال إدارة الأعمال وتحقيق النجاح التنظيمي، ومن أجل تمكين المنظمة هي فكرة درسها الكثير من العلماء منذ منتصف الثمانينيات، يدعم ذلك طروحات (Tushman & O'Reilly, 1997) ويذكران أن قدرة المنظمات على توفير الترابط بين الإبداع والابتكار مع مناخها وعملية إدارتها هي بمثابة مفتاح لتحقيق نجاحها في مكان العمل (Alikaj et al, 2020, 1).

وتعرف الباحثتان السلوك الإبداعي للعاملين بأنه مجموعة من التصرفات والافعال والسلوكيات الناتجة عن دافعية الفرد العامل ورغبته في توليد الافكار الجديدة بمرونة، ومن ثم الاحساس بالمشكلات وقبول التغيير والمخاطرة بقصد استثمار الفرص، وبالشكل الذي يسهم في دفع المنظمة نحو تحقيق الازدهار وبشتى مستوياته الفردية والمنظمية والمجتمعية.

كما تتفق الباحثتان مع توجهات (Akib et al, 2022, 2)، (Selby et al, 2005, 2)، (Anderson et al, 2014, 21) بخصوص ان اهمية السلوك الإبداعي للعاملين بالآتي:

1. **المبادرة في حل المشاكل:** المبادرة هي شكل من اشكال العمل الاستباقي وتظهر لدى العاملين الذين يمتلكون حساسية لبيئة المهام واحترام الواقع ومحاولته تفسير منافع المهام التي يقوم بها في سياق اوسع بقصد معالجة المشكلات اثناء العمل.
 2. **تقبل الآخرين:** ان التقبل هو سلوك ابداعي للفرد العامل الذي يرغب في تقبل الاختلافات والثقة بالنفس والثقة المتبادلة بالآخرين واحترامهم بغض النظر عن العرق واللغة والمنطقة.
 3. **المثابرة في العمل:** المثابرة هو سلوك ابداعي للفرد العامل الذي يتصف بالإصرار في العمل والتعاون مع رؤسائه والآخرين ويسعى إلى العمل بجدوى والتمسك بالمبادئ الإدارية والاهتمام بالمرونة والصبر والالتزام.
- فقد ركزت الباحثتان على بعض الطروحات والعمل على تبني أنموذجها وذلك بقصد تطبيقه على مستوى البيئة العراقية، ولاسيما في الجامعة المبحوثة وتحديداً (جامعة الموصل) وهي (جنينة، 2020، 37)، (علي، 2020)، (المنهالي والادريسي، 2021)، وكالاتي:

1. **الطلاقة:** تُعد الطلاقة بعداً معبراً عن الجانب الكمي في قياس السلوك الإبداعي للعاملين، فالطلاقة تعكس مستوى غزارة الافكار من حيث التنوع والوفرة والكثرة، فالفرد العامل المبدع يكون متفوق بكمية الافكار التي يقدمها خلال فترة من الزمن، فضلاً عن قدرته على طرح الافكار وتوليدها بسهولة (برسولي، وابو بكر، 2019، 448).
2. **الاصالة:** يبين (Mayseless, et al., 2015, 2) ان إحدى الأوجه الأساسية للأبداع هي الاصالة التي تعد جانب من التفكير المتباعد القدرة على توليد عدد من الأفكار البديلة وتقييم اي المسارات التي ترتبط بأصالتها، وان توليد الفكرة الاصيلة تشمل القدرة على توليد تداعيات جديدة والتغلب على الاستجابات المعتادة التلقائية.
3. **المرونة:** تعد المرونة بعداً جوهرياً من ابعاد السلوك الإبداعي للعاملين تتجسد فكرته في قدرة العاملين على تغيير الحالة الذهنية لهم بتغيير الموقف لغرض التعامل معه بطريقة مختلفة عن المؤلف، وتميز الفرد العامل الذي يملك قدرة على تغيير زوايا تفكيره عن الفرد العامل الذي يحدد تفكيره في اتجاه معين (الزواهرة، 2020، 39).
4. **الاحساس بالمشكلة:** القدرة على استشعار المشكلات في مكان العمل، وهو جانب مهم من جوانب العمل الإبداعي ويقصد به تشخيص المشاكل والتعرف على ابعاد المشكلة وجوانبها والوصول إلى حلول ابداعية تجاهها (Hamdan. et al., 2020, 74)، يعرفها (محمدية، 2016، 35) بانها تعريف للمشكلة من جميع الجوانب اذ كلما بذل الفرد العامل جهداً اضافياً في دراسة وفهم المشكلة كلما زادت الفرص للتوصل إلى الافكار الجديدة والنادرة لحل هذه المشكلة.

5. **المخاطرة:** هي إحدى أبعاد السلوك الإبداعي، وتعني اتخاذ المبادرة واعتماد الفكرة الجديدة وتولي المسؤولية تجاه نتائج الفكر، والمخاطرة هي عنصر من عناصر السلوك الإبداعي؛ لأنها تعني المبادرة وتبني الافكار الجديدة وتحمل المسؤولية (Hamdan, et al., 2020, 98).

المحور الثالث: الإطار التطبيقي

أولاً: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

1. **الجنس:** ان فئة الذكور قد حصلت على نسبة بلغت (62%)، بينما حصلت الفئة الاخرى وهي الاناث على (38%) للعينة المدروسة، وتعكس هذه النسب أن غالبية العينة المعتمدة كانت من فئة الذكور.
2. **العمر:** ان الفئة العمرية 30 سنة فأقل حصلت على نسبة (2.4%)، بينما حصلت الفئة العمرية 31-40 سنة على نسبة (11.5%)، اما الفئة العمرية 41-50 سنة فقد حصلت على النسبة (40.5%)، وحصلت الفئة العمرية 51-60 سنة حصلت على النسبة (41.6%)، واخيراً حصلت الفئة العمرية 61 سنة فأكثر على النسبة (4.0%) للعينة المدروسة، وتعكس هذه النسب ان غالبية العينة المعتمدة في البحث الحالي تتراوح اعمارهم ما بين 41-60 سنة والتي قد بلغت نسبتهم (82.1%)، ويمكن تفسير ذلك بسبب ان الباحثة اعتمدت على اختيار العينة المدروسة (اعضاء الهيئة التدريسية) من حاملي الالقب العلمية المتقدمة وتحديداً (استاذ مساعد، استاذ) في الجامعة المبحوثة.
3. **التحصيل الدراسي:** ان فئة حاملي شهادة الماجستير قد حصلوا على نسبة (18.7%)، بينما حاملي شهادة الدكتوراه فقد حصلوا على نسبة (81.3%) في العينة المدروسة، وتعكس هذه النسب ان غالبية العينة المعتمدة من حاملي شهادة الدكتوراه وهذه نسبة طبيعية لان العينة المعتمدة في البحث الحالي هم من حاملي الالقب العلمية (استاذ مساعد، استاذ).
4. **اللقب العلمي:** ان اللقب العلمي استاذ مساعد قد حل على النسبة (73.1%)، بينما حصل اللقب العلمي استاذ على النسبة (26.9%) للعينة المدروسة، وتعكس هذه النسب ان غالبية العينة المعتمدة من حاملي اللقب العلمي (استاذ مساعد)، لان لقب (استاذ) تعد المرتبة الاخيرة من الترقية العلمية وغالباً ما يستغرق فترات زمنية لبلوغ هذه المرتبة.

الجدول (5): وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

الجنس					
أنثى			ذكر		
38 %			62 %		
العمر					
30 سنة فأقل	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	من 51 إلى 60	61 سنة فأكثر	-----
2.4 %	11.5 %	40.5 %	41.6 %	4.0 %	-----

المؤهل العلمي					
-----	-----	-----	-----	دكتوراه	ماجستير
-----	-----	-----	-----	% 81.3	% 18.7
اللقب العلمي					
-----	-----	-----	-----	استاذ	استاذ مساعد
-----	-----	-----	-----	% 26.90	% 73.10

n = 375

الجدول: من إعداد الباحثان.

ثانياً: وصف وتشخيص نتائج ابعاد القيادة البارعة

يمكن القول: إن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير القيادة البارعة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وان الجدول (6) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد القيادة البارعة من وجهة نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا ان اهم الأبعاد لمتغير القيادة البارعة نسبياً هو بُعد سلوكيات القيادة المنغلقة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.68) والانحراف المعياري (0.95) وبأهمية نسبية بلغت (73.58%)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد سلوكيات القيادة المنفتحة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.67) والانحراف المعياري (0.84) وبأهمية نسبية قدرها (73.31%)، وفي المرتبة الثالثة الأخيرة من حيث الأهمية جاء بُعد سلوكيات القيادة المرنة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.58) والانحراف المعياري (0.88) وبأهمية نسبية قدرها (71.69%).

الجدول (6): الأهمية النسبية لأبعاد القيادة البارعة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1.	البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة	3.67	0.84	73.31	الثاني
2.	البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة	3.68	0.95	73.58	الاول
3.	البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة	3.58	0.88	71.69	الثالث

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) $n=375$ ثالثاً: وصف وتشخيص نتائج
أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين

يمكن القول: إن جميع الإجابات ولكل أبعاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وإن الجدول (7) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين عينة من القيادات الإدارية عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم الأبعاد لمتغير السلوك الإبداعي للعاملين نسبياً هو بُعد الطلاقة؛ وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.61) والانحراف المعياري (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (72.29%)، في حين أن بُعد المخاطرة تبين أن أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.39) والانحراف المعياري (0.94) وبأهمية نسبية قدرها (67.74%).

الجدول (7): الأهمية النسبية لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1.	الطلاقة	3.61	0.81	72.29	الأول
2.	الأصالة	3.55	0.89	71.03	الثاني
3.	المرونة	3.48	0.89	69.64	الرابع
4.	الاحساس بالمشكلة	3.50	0.89	69.93	الثالث
5.	المخاطرة	3.39	0.94	67.74	الخامس

$n=375$

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

قبل إجراء اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة يجب صياغة الفرضية الخاصة لهذا الاختبار، وكالاتي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة البارعة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي لمتغير القيادة البارعة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

وباستخدام برنامج (AMOS) يمكن توضيح القيمة المقدرة لعلاقة التأثير ومعنويته لمتغير (القيادة البارعة) في

متغير (السلوك الإبداعي للعاملين) وكما في الجدول (8)، الآتي:

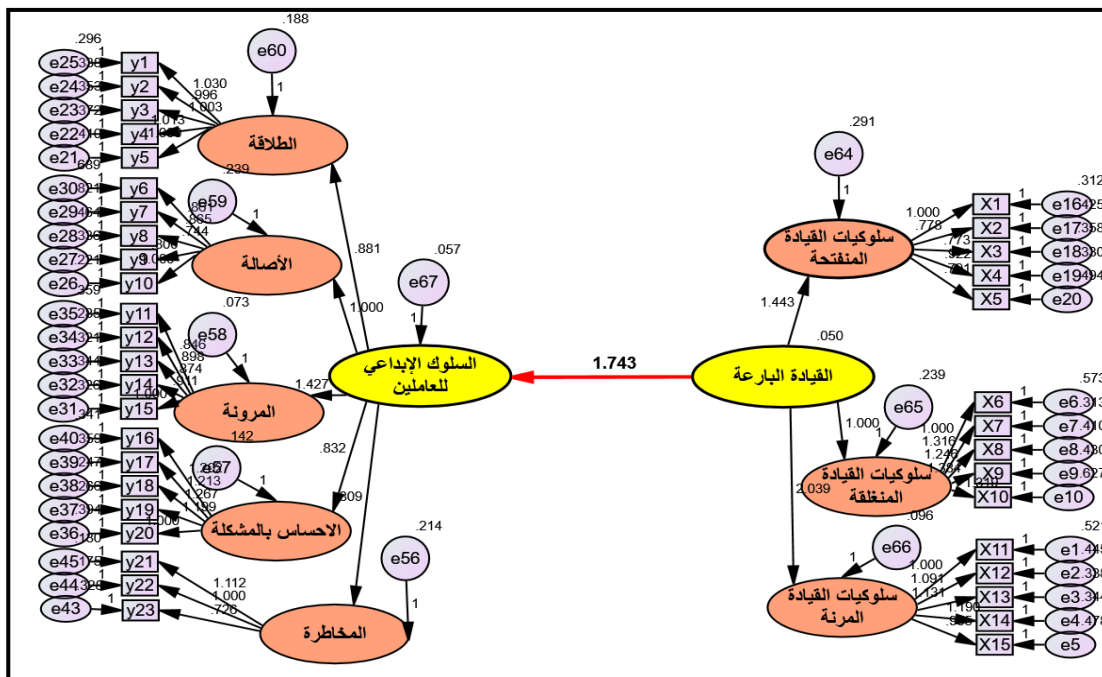
الجدول (8): قيم تحليل التأثير للقيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين

P	Confidence Interval 95 %		S.E.	B	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.002	0.974	0.722	0.064	1.743	0.851	السلوك الإبداعي للعاملين	< ----	القيادة البارعة

n=375

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS)

ان علاقة التأثير بين القيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (8) والتي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (B) والخاصة بمتغير القيادة البارعة فقد بلغت (1.743)، كما ان القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت (0.851)، إذ ان كلما زاد متغير القيادة البارعة وحدة واحدة زاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين بمقدار (0.851)، وان العلاقة بين متغير القيادة البارعة ومتغير السلوك الإبداعي للعاملين كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.722) (0.974) على التوالي، حيث تم إيجاد حدود الثقة من خلال أسلوب إعادة المعاينة بدلاً من إيجاد القيم الحرجة (C.R.) وان عدم عودة المتغيرات إلى التوزيع الطبيعي لا يمكن ايجاد هذه القيم، وسيتم اتخاذ هذا الاجراء في جميع علاقات التأثير في الجانب العملي، اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.064)، كما ان قيمة p (0.002) والتي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة والتي تدل على (رفض فرضية العدم) ليتم (قبول الفرضية البديلة) التي تنص على ان هناك يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة البارعة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين، وبناءً لما تقدم ترى الباحثان إن لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة يتطلب تبني ابعاد القيادة البارعة وما تتضمن من سلوكيات متعددة، وتم توضيح علاقة التأثير لمتغير القيادة البارعة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الشكل (2)، وكالاتي:



المصدر: برنامج (AMOS).

الشكل (2): تحليل التأثير للقيادة البارعة في السلوك الإبداعي للعاملين

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للبعد سلوكيات القيادة المنفتحة في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للبعد سلوكيات القيادة المنغلقة في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للبعد سلوكيات القيادة المرنة في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

لاختبار الفرضيات الفرعية اعلاه يتم صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة، وكالاتي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي بين أبعاد متغير القيادة البارعة منفردة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي لبعد واحد على الاقل من أبعاد متغير القيادة البارعة منفردة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة.

وباستخدام برنامج (AMOS) يمكن توضيح القيمة المقدرة لعلاقة التأثير ومعنويته لأبعاد متغير القيادة البارعة منفردة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين، وكما في الجدول (9)، الآتي:

الجدول (9): قيم تحليل التأثير لأبعاد القيادة البارعة منفردة في السلوك الإبداعي للعاملين

P	Confidence Interval 95 %		S.E.	B	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.002	0.565	0.200	0.085	0.299	0.397	السلوك الإبداعي للعاملين	< ----	سلوكيات القيادة المنفتحة
0.002	0.469	0.144	0.084	0.262	0.310		< ----	سلوكيات القيادة المنغلقة

0.003	0.839	0.637	0.052	0.633	0.751	< ----	سلوكيات القيادة المرنة
-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	---------------------------

n=375

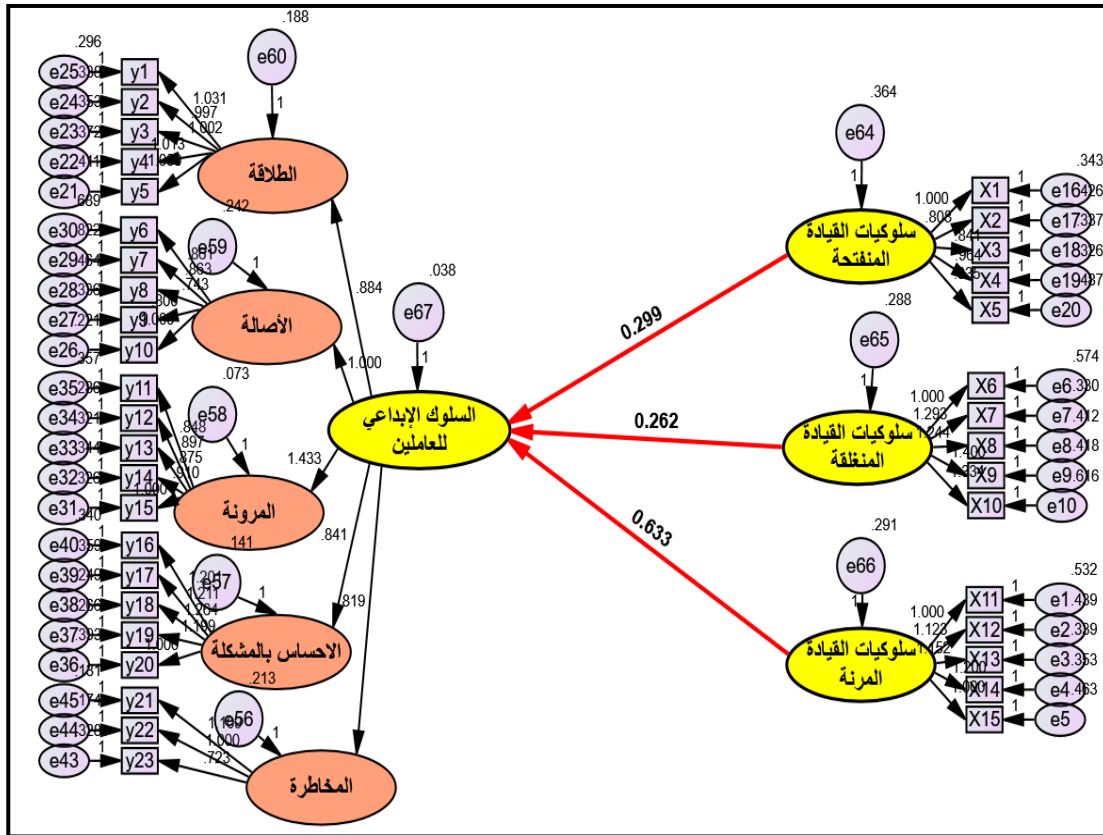
المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS)

إن علاقة التأثير بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة في السلوك الإبداعي للعاملين تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (9) التي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (B) والخاصة ببعد سلوكيات القيادة المنفتحة فقد بلغت (0.299)، كما ان القيمة المعيارية (SRW) فقد بلغت (0.397)، حيث ان كلما زاد بعد سلوكيات القيادة المنفتحة وحدة واحدة زاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين بمقدار (0.397)، كما ان العلاقة بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة ومتغير السلوك الإبداعي للعاملين كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.200) (0.565) على التوالي. أما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.085)، كما ان قيمة p (0.002) التي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة التي تدل على (رفض فرضية العدم) ليتم (قبول الفرضية البديلة) التي تنص على أن هناك يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد سلوكيات القيادة المنفتحة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين.

كذلك فان علاقة التأثير بين بعد سلوكيات القيادة المغلقة في السلوك الإبداعي للعاملين تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (9) التي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (B) والخاصة ببعد سلوكيات القيادة المغلقة فقد بلغت (0.262)، كما ان القيمة المعيارية (SRW) فقد بلغت (0.310)، حيث ان كلما زاد بعد سلوكيات القيادة المغلقة وحدة واحدة زاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين بمقدار (0.310)، كما ان العلاقة بين بعد سلوكيات القيادة المغلقة ومتغير السلوك الإبداعي للعاملين كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.144) (0.469) على التوالي. اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.084)، كما ان قيمة p (0.002) والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على (رفض فرضية العدم) ليتم (قبول الفرضية البديلة) التي تنص على ان هناك يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد سلوكيات القيادة المغلقة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين.

كما ان علاقة التأثير بين بعد سلوكيات القيادة المرنة في السلوك الإبداعي للعاملين تتمثل من خلال قيمة معامل الانحدار والموضحة في الجدول (9) التي تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (B) والخاصة ببعد سلوكيات القيادة المرنة فقد بلغت (0.633)، كما ان القيمة المعيارية (SRW) فقد بلغت (0.751)، حيث ان كلما زاد بعد سلوكيات القيادة المرنة وحدة واحدة زاد متغير السلوك الإبداعي للعاملين بمقدار (0.751)، كما ان العلاقة بين بعد سلوكيات القيادة المرنة ومتغير السلوك الإبداعي للعاملين كانت علاقة طردية وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار. كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.637 و 0.839 على التوالي. اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.052)، كما ان قيمة p (0.003) والتي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة التي تدل على (رفض فرضية العدم) و(قبول الفرضية البديلة) التي تنص على ان هناك يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد سلوكيات القيادة المرنة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين.

وباستخدام برنامج (AMOS) تم توضيح علاقة التأثير لأبعاد متغير القيادة البارعة منفردة في متغير السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الشكل (3)، الآتي:



المصدر: برنامج (AMOS).

الشكل (3): تحليل التأثير لأبعاد القيادة البارعة منفردة في السلوك الإبداعي للعاملين

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تهتم القيادات في جامعة الموصل بتفعيل كل ما يدعم السلوك المنغلق الذي يتضح من خلال ما يسمى **البعد الاستثماري** بوصفه أحد الأبعاد المعبرة عن القيادة البارعة والذي حقق أكثر الأبعاد توافراً في الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال وجود توجه حقيقي نحو اتخاذ الإجراءات التصحيحية وخاصةً عند وجود الأخطاء، فضلاً عن الاهتمام بمحاسبة المقصرين عبر قيامها بتنفيذ مجموعة إجراءات شديدة، وصولاً إلى حرصها الشديد على الالتزام بقواعد العمل وإجراءاته من شأنها أن تستثمر ما متاح في مكان العمل، قياساً بضعف الاهتمام بتسخير الامكانيات لصالح تحقيق النجاح.
2. تحرص القيادات في جامعة الموصل على استحضار الجوانب الداعمة لمسألة تطبيق السلوك المنفتح الذي يتضح من خلال ما يطلق عليه **البعد الاستكشافي** الذي جاء كحالة وسيطة من التوافر، وذلك من خلال تقديم الدعم للعاملين بقصد انجاز المهام والواجبات في العمل، فضلاً عن السعي نحو تأمين العديد من الطرائق المتنوعة المساعدة لإنجاز المهام، وصولاً إلى قدرتها على تبني الأساليب الحديثة في العمل، مما يؤشر توجه الجامعة المبحوثة نحو استكشاف الفرص

الجديدة التي تحقق لها الاسبقية بين الجامعات الاخرى، قياساً بضعف الاهتمام بمنح العاملين حرية التصرف في اطار المنافع التي يمكن ان تتحقق من خلال هذه الحرية.

3. تمحور البعد الاقل توافراً من بين الأبعاد هو السلوك المرن الذي يتضح من خلال ما يسمى **البعد المرن**، على الرغم من كونه حقق المرتبة الأخيرة الا ان هناك سعي حثيث من لدن القيادات في الجامعة المبحوثة نحو ضبط الاسلوب المعتمد في العمل والمتناسب مع المتطلبات السياقية، فضلاً عن حرصها على ملائمة السلوكيات السائدة، وصولاً إلى تشخيص البدائل الاستراتيجية المتاحة لاختيار الافضل منها، قياساً بضعف الاهتمام بمسألة التعامل بسرعة مع مواقف العمل الطارئة، وهذا بدوره يحد من قدرات الجامعة المبحوثة بشأن تفعيل المرونة في مكان العمل.

4. تتمكن الجامعة المبحوثة من تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين وذلك من خلال أحد الأبعاد والذي حقق المرتبة الاولى وهو **الطلاقة** وذلك من خلال العاملين يقومون بتجزئة مهام العمل بما يناسبهم ومن شأنه ان يعزز قدراتهم وامكانياتهم، فضلاً عن تنفيذهم لمهام العمل بموجب ما يمتلكونه من افكار وطرائق متطورة، وصولاً إلى حرصهم على تحديد تفاصيل العمل وذلك قبل البدء بالأداء وهذا يؤكد على مستوى توافر الابداع لدى العاملين.

5. على الرغم من توافر السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة المبحوثة الا ان الجامعة المبحوثة تعاني من مسألة وجود تراجع نسبي في ثلاثة أبعاد رئيسة من ابعادها، وهي (**المخاطرة، المرونة، الاحساس بالمشكلة**)؛ وذلك لأنها لم تحقق نسب اتفاق مقبولة على المستوى الكلي وتحديدًا فيما يتعلق بحرصها على الاهتمام ببعض المنطلقات دون الاخرى، ومن هنا نؤكد على اهتمامها بالآتي: الدفاع عن الافكار التي تمس العمل، فضلاً عن المفاضلة بين طرائق العمل المتاحة بما يتناسب مع الوضع الجديد بجدارية، وصولاً إلى البحث عن افضل الحلول عندما تعترضهم مشكلات في العمل، وعلى الرغم من ذلك الا ان هناك العديد من المنطلقات التي بحاجة إلى الاهتمام التي حققت ضعف في مستوى التوافر ومنها ما يتعلق بالقدرة على التعامل مع الانتقادات لصالح تنفيذ المهمات في اطار المثابرة، فضلاً عن طبيعة تقبل الانتقادات بقصد تحسين الاداء في العمل ، وصولاً إلى مسألة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها التي من الممكن ان تواجه العاملين، وكل ذلك من شأنه ان يحد من فرص العاملين وحتى الجامعة المبحوثة نحو الوصول إلى مستويات جيدة من السلوك الإبداعي للعاملين.

6. اخذ بعد **الاصالة** مكانته الفعلية من بين ابعاد السلوك الإبداعي للعاملين بعد تحقيقه المرتبة الثانية، وهذا يعني اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بكل ما يتعلق بهذا البعد وذلك من خلال ان العاملين يسعون للوصول إلى تحقيق التميز عند تأدية مهام العمل، فضلاً عن تجاوز فكرة الروتين غير المألوف، وصولاً إلى قدرتهم على تنفيذ مهام العمل دون ملل، قياساً بمسألة ضعف الاهتمام بما يتعلق بالحصول على التشجيع عند انجاز المهام بطرق ابداعية وهذا يحد من قدرة الجامعة المبحوثة على امكانية تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

7. تتنبق ملامح النتائج الاحصائية أن بإمكان الجامعة المبحوثة تعزيز (**السلوك الإبداعي للعاملين**) بوصفه المتغير المعتمد من خلال وجود المتغير المستقل (**القيادة البارعة**)، ومرد ذلك وجود تأثير (موجب، طردي، معنوي) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي، وما يدعم ذلك ان الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (منفردة) لديها تأثير (موجب، طردي، معنوي) في أبعاد المتغير المعتمد (مجتمعة)، وعلى الرغم من ذلك وجود مستوى من التباين في قوة التأثير بين بعد وآخر وكان ترتيب هذه الأبعاد من الأعلى إلى الأدنى: (البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة، البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة، البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة)، ويعني ذلك ان جهود الجامعة المبحوثة فيما يتعلق بتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين من حيث قدرتهم على العمل بطلاقة واصالة ومرونة، فضلاً عن الاحساس بالمشكلة والمخاطرة تتطلب وجود القيادة البارعة والتي تتمكن من استكشاف الفرص المتاحة والجديدة واستثمار كل ما

متاح في مكان العمل ومن ثم اجراء المفاعلة بين السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية بمرونة عالية داخل العمل وخارجه.

ثانياً: التوصيات

1. اهمية التوجه من قبل القادة في الجامعة المبحوثة نحو الاهتمام بمفهوم البراعة، وبما يؤشر امتلاك الجامعة المبحوثة للقيادة البراعة في مكان العمل، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** اطلاق القيادات على تجارب الاخرين في هذا المجال وتفعيل برامج البحث والتطوير وقراءة معطيات البيئة باستمرار باجراء التحليل البيئي بدقة وعبر اعتماد الادوات والاستراتيجيات الداعمة لتحقيقها كالنماذج الاستراتيجية الداخلية والخارجية والتقييمات الدورية.
2. السعي الحثيث من القادة في الجامعة المبحوثة نحو تمكين نفسها بالأبعاد البراعة من حيث (البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة، البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة، البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة) والعمل على تحسين الواقع الفعلي للفرق المعبرة عنها فعملية التحسين والتطوير عملية اساسية ومستمرة من الممكن ان تتعثر ولكن لا تتوقف، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** البحث عن الفرص التي من شأنها ان تعزز من مكانة الجامعة المبحوثة مع عدم تجاهل كل ما يمكن استثماره في مكان العمل والمقترنة بضرورة استحضار المرونة بقصد تحقيق الاستباقية والتكيف والكفاءة، وهذا يتطلب امتلاك الرؤية الواضحة والسياسات والاجراءات الدقيقة والتعاون الحقيقي بين القائمين على هذه الجامعة وبمنطلقات العمل الجماعي في مكان العمل.
3. التركيز على المستويات المتحققة من السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة كمرحلة اولية، ومن ثم وضع هذا الموضوع ضمن الاسبقيات الرئيسة لدى الجامعة المبحوثة، ومرد ذلك لان النتائج المطلوبة من العاملين وحتى الاهداف لا يمكن تحقيقها دون وجود اسهامات ابداعية من شأنها ان تحسن من قيمة الاعمال ومكانتها الحيوية، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** الانتباه للعاملين من حيث القدرات والمعارف والمهارات والامكانيات التي تكون متاحة لهم في مكان العمل.
4. البدء بالمرحلة الثانية التي من شأنها التوجه نحو تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين؛ وذلك من خلال العمل على تحريك كل ما هو ساكن وتنشيط كل ما هو متعثر وخاصةً فيما يتعلق ببعض المنطلقات وهي (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الاحساس بالمشكلة، المخاطرة)، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** تفعيل العديد من التوجهات ومنها التشجيع والتحفيز والتدريب والتمكين وتهيئة الظروف البيئة المناسبة المعنوية والمادية والمقترنة بتحسين مستويات المكافآت في مكان العمل.
5. استحضار الممارسات التي من شأنها معالجة كل ما هو متعثر في مكان العمل وتحديداً في الجامعة المبحوثة؛ وذلك من خلال الانتباه للأبعاد التي لم تحظى بالمستوى الكافي من الاهتمام وتحديداً فيما يتعلق بالأبعاد الآتية: (البعد المرن، بعد المخاطرة)، من حيث مدى القدرة على التعامل مع ما كل هو طارئ في مكان العمل، فضلاً عن ما يتعلق بمسألة مواقع التواصل الاجتماعي، وصولاً إلى مدى القدرة على الاستفادة من الانتقادات لصالح تنفيذ المهام في العمل، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** الخروج عن المألوف في التفكير وخاصةً من خلال الابتعاد عن كل ما هو تقليدي ومن ثم تفعيل روح الاستباقية والمجازفة وبالمونطقات الداعمة نحو تحمل المسؤولية والعمل على تقبل الانتقادات وخاصةً الايجابية منها وحتى السلبية التي من الممكن ان يتم توجيهها نحو الافضل، وبالشكل الذي يعزز من امكانيات العاملين وخاصةً فيما يتعلق بالمرونة والرشاقة والتكيف مع متطلبات العمل المنظمي.
6. يجب على الجامعة المبحوثة التعامل مع المتغيرات (القيادة البراعة، السلوك الإبداعي للعاملين) بمستوى جيد من الاهتمام وعدها مداخل قيمة تسهم في تحسين واقع العمل المنظمي، **ويمكن تحقيق ذلك من خلال** تشكيل فرق العمل المتخصصة

بمسألة تفعيل مضامين البراعة وثقافة التغيير والتطوير والسلوك الإبداعي، مع ضرورة وجود الدعم الكافي من القائمين على الجامعة المبحوثة، فضلاً عن تهيئة التخصيصات المالية، وصولاً إلى تعزيز مستويات التعاون بين القيادات والادارات والعاملين وبشكل يسهم بتفعيل منظومة عمل تفاعلية بحيث كل من هذه المتغيرات يعمل على دعم المتغيرات الأخرى، وبما يسهم في تحقيق اهداف الجامعة المبحوثة.

7. ضرورة توجه القائمين على الجامعة المبحوثة نحو تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بحيث نجعل من العاملين في مكان العمل ان تتصف بالعديد من الصفات وهي (الطلاقة، الاصاله، المرونة، الاحساس بالمشكلة، المخاطرة)، وبما يسهم في الارتقاء بواقع العمل على المستوى الفردي والمنظمي ويمكن القول حتى على المستوى المجتمعي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استحضار اسهامات القيادة البارعة عبر ابعادها المتعددة وهي (البعد الاستكشافي: سلوكيات القيادة المنفتحة، البعد الاستثماري: سلوكيات القيادة المنغلقة، البعد المرن: سلوكيات القيادة المرنة)، وبما ينعكس على امكانيات الجامعة في تحقيق اهدافها المتعددة وهي الفردية والمنظمية ويمكن القول حتى المجتمعية، وما يدعم ذلك النتائج المتحققة في تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. الزواهرة، علي مصطفى علي، 2020، أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن.
2. المنهالي، طلال بن سقاف سالم و الادريسي، محمد بن توفيق يوسف، 2021، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل)، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد (12)، العدد(12).
3. برسولي، فوزية و بو بكر، نعرورة، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد(5)، المجلد (8).
4. جنيبة، بسمة فضل، 2020، راس المال النفسي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى-غزة.
5. عبد الكريم، سرايش، 2015، الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسيلة)، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
6. علي، ام البنين جبار ندوش، 2020، السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الكوادر الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط، جامعة كربلاء.
7. محمديّة، عمر جهاد عبد الرحيم، 2016، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Ahsan, Z. (2019). Impact of ambidextrous leadership on project success with the mediating role of innovation and moderating role of self-efficacy. Doctoral dissertation, **Capital University**.
2. Akib, H., Salam, R., Basra, J., Sanusi, A. D., & Sakawati, H. (2022). Reactualization of Employee Creative Behavior in Building the Image of Public Service. In **SHS Web of Conferences** (Vol. 149). EDP Sciences.
3. Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. **International Journal of Business and Management**, 15(9), 163-189.
4. Alghamdi, F, 2018, Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. (7), No. (1), pp.(1-14).
5. Alikaj. A. Ning. W & Wu. B., 2020, Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices, **Journal of Business and Psychology**, <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>.
6. Atiku, S. O., & Randa, I. O. (2021). Ambidextrous leadership for SMEs in the COVID-19 era. In *Handbook of research on sustaining SMEs and entrepreneurial innovation in the post-COVID-19 era* (pp. 19-39). IGI Global.
7. Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
8. Duwe, Julia., Ambidextrous Leadership: How leaders unlock innovation through ambidexterity GmbH Germany, **part of Springer Nature**, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64032-6_1.
9. Findikli M.A., 2014, The relationship between perception of organizational culture and organizational duality: The mediating effect of information sharing at organizational level, Celal Bayar Univer. **Yonetim Ekon. Dergisi** 21 (2014), no. 1, 155–171.
10. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior in Palestinian NGOs between Reality and Expectation. *International Journal of*

Academic Accounting, **Finance & Management Research (IJAAFMR)**. Vol. 4, Issue 3, Pages: 91-107.

11. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*. Vol. 4, Issue 6, Pages: 66-90.
12. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Taking Action, Rapid Response and Its Role in Improving the Creative Behavior of Organizations . *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*. Vol. 4, Issue 4, Pages: 41-62.
13. Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2),pp 1-22.
14. Mayseless, N., Eran, A., & Shamay-Tsoory, S. G. (2015). Generating original ideas: The neural underpinning of originality. *Neuroimage*, 116, 232-239.
15. Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
16. Mystridis, A. (2020). *Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: the role of creative process engagement and creative role identity*. Master's thesis. **Utrecht university**.
17. N. Anderson, K. Potočník, and J. Zhou, 2014, "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework," **J.Manage**, vol. 40, no. 5, pp. 1–71.
18. Oluwafemi, T., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. **Journal of Business Research**, 119, 1-47.

19. Oluwafemi, T., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. **Journal of Business Research**, 119, 1-47.
20. Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011) Explaining the heterogeneity of leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol 22:pp. 956-974.
21. 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's thesis, University of Twente).
22. Selby, E. C. E. J. Shaw, and J. C. Houtz, 2005, "The creative personality," *Gift. Child Q.*, vol. 49, no.4, pp. 300–314,.
23. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
24. Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9 (6), 476-487.
25. Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475-1495.