

القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني

م. باسم عبد الحسن جاسم
م.م. سحراء أنور حسين
الجامعة التقنية الوسطى
معهد الإدارة \ الرصافة
المعهد الطبي التقني/ المنصور

المقدمة

أن الإدارة الأكاديمية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول وقدرة على التأثير في الأفراد الآخرين باتجاه الأهداف التعليمية والسعي لتطويرها ، ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات . وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادة الأكاديمية ضمن إطار فكري حديث . فالدقة في اختيار القيادات والإدارات تعد مفتاحاً للإصلاح العلمي . بل انه يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير . فكما تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية المساهمة مع غيرها في تطوير قابليات الإنسان على الإبداع . يعد القائد الإداري في الكلية أو المعهد احد عناصر الإدارة المهمة . فهو الإداري والفني والمشرف والمقيم في المؤسسة التعليمية . ويعد النمط القيادي الذي يتبعه العامل الرئيسي في تحفيز العاملين على الإبداع من عدمه لما له من دور في التأثير على سلوكياتهم . وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المنظمات بسبب التنوع في المناخ والثقافات التنظيمية بها ودور هؤلاء القادة في تكييف وتغيير تلك المتغيرات لصالح المنظمة . والقيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر الأنماط شهرة لتحويل المنظمات وهي النمط الذي تحتاجه منظماتنا اليوم ذات التغيير المتسارع . من اجل توسيع ادراكات المرؤوسين وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي . وانطلاقاً من الأهمية انفة الذكر جاءت هذه الدراسة التي تبلورت في فكرتها حول دراسة (العلاقة التأثيرية بين نمط القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي)).

المستخلص

تستهدف هذه الدراسة تحديد تأثير نظرية القيادة التحويلية بأبعادها (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، أجريت هذه الدراسة على عينة من التدريسيين العاملين في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني قوامها (45) عضو هيئة تدريسية، ونسبة 10% من مجتمع البحث، جرى استطلاع أرائهم من خلال استبانة تتألف من (40) فقرة، انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها عدم صلاحية الأنماط القيادية القديمة في إدارة مرحلة التغيير المتسارع والتطور الذي تشهده هيئة التعليم التقني، كما استهدفت الدراسة الكشف عن مدى إسهام أحد النظريات الحديثة والمتمثلة بالقيادة التحويلية في زيادة القدرات الإبداعية لأعضاء الهيئات التدريسية في المنظمة الرئيسية المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة مقاييس وأدوات إحصائية..مثل معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار البسيط، وقُد خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة.

Transformational Leadership and its impact on the Level of organizational creativity

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the effect of transformational leadership pattern in all its dimensions (inspiration motivation ,charisma, intellectual stimulation, individual consideration), on the organizational creativity aspect among faculty members .The study was conducted on a number(45) of teaching staff members of colleges and institutes of Foundation of Technical Education. A survey done through a questionnaire which of 40 items.

This study investigate the problem of the in appropriateness of the old pattern of leadership in the management of the Foundation of Technical Education which witnesses an accelerating change and rapid development. The study was also designed to identify the extent of the contribution of one of modern leadership which appears on the form of

transformational leadership pattern. This type of leadership plays a role in the process of increasing the creative capacity of faculty members in the organizations studied. The study used metrics and statistical tools such as Spearman correlation coefficient, simple regression coefficient. In this study a number of important conclusions and recommendations were reached.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة : تتمثل مشكلة الدراسة في حاجة منظماتنا التعليمية إلى نمط جديد من القادة باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة تحقق فيها منظماتنا مستوى انجاز وإبداع غير عاديين . فالأنماط القديمة في القيادة لم تعد صالحة وفعالة مع التغيير المتسارع والتطورات الحديثة . ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة إحدى هذه الأنماط الجديدة ألا وهو نمط القيادة التحويلية ودور هذا النمط في مستوى الإبداع لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليتنا ومعاهدنا . كونه الأسلوب الملائم لمرحلة التقدم الذي تمر به هيئة التعليم التقني نظراً لما تشتمل عليه من خصائص تمكن القائد إذا مارسها من إدارة مرحلة التغيير والتطور هذه بنجاح وتحويلها إلى مؤسسة تلبي الطموحات المستجدة وتستجيب للتحديات المستقبلية . ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي " ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بهيئة التعليم التقني للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في تلك الهيئة ؟ " وما " طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟ " .

ثانياً : أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة الحالية بالآتي :

- 1- تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية في هيئة التعليم التقني من وجهة أعضاء الهيئات التدريسية العاملين مع تحديد مستوى الإبداع في بعض ومعاهد الهيئة المبحوثة .
- 2- التعرف على درجة الارتباط والتأثير بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة : تنبثق أهمية هذه الدراسة من :

- 1- تسليط الضوء على الممارسات القيادية للقيادات الإدارية الأكاديمية في هيئة التعليم التقني ومدى ملائمة هذه الممارسات للطبيعة الأكاديمية والتطورات والتحديات التي تواجهها تلك المنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية الساعية للتطور المستمر والإبداع العالي .
- 2- تناولها نمط قيادي حديث في علم الإدارة وهو نمط القيادة التحويلية من خلال عرض إطار نظري متنوع حول هذا النمط وعلاقته بمتغير إداري لا يمكن إهماله أو تجاهله في جميع المنظمات وهو الإبداع التنظيمي .
- 3- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات العملية والعلمية التي أوصت بدراسة هذا النمط في مؤسسات التعليم العالي للاستفادة التي ستحققها هذه الدراسة لـ(إدارات الكليات والمعاهد / إدارات الأقسام والمؤسسات الأخرى)
- 4- يأمل الباحثان أن تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين في هيئة التعليم التقني عن مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي – الاعتبارات الفردية – الاستشارة الفكرية – الحفز الإلهامي) ومستويات الإبداع في الهيئة المبحوثة لتكون منطلقاً لبرامج التطوير والتدريب المستقبلي .

رابعاً: فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة الرئيسية بالآتي :

- 1- "توجد علاقة ارتباط بين امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية عناصر القيادة التحويلية مجتمعة وبين تمتع أعضاء الهيئات التدريسية بقدرات الإبداع التنظيمي".
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بأبعادها في مستوى الإبداع التنظيمي، وتنبثق عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية :-
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد التأثير المثالي في مستوى الإبداع التنظيمي .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد الاعتبارات الفردية في مستوى الإبداع التنظيمي .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد الاستشارة الفكرية في مستوى الإبداع التنظيمي .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد الحفز الإلهامي في مستوى الإبداع التنظيمي

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الملاكات التدريسية ببعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني والمتمثلة بـ (الكلية التقنية الإدارية ، المعهد الطبي التقني / المنصور ، معهد الإدارة التقني / بغداد ، معهد الإدارة \ الرصافة) . أما عينة الدراسة فكانت 10% من مجتمع الدراسة في كل كلية ومعهد، وبواقع 50 عضو هيئة تدريسية، حيث تم توزيع (50) استبانته ، استرجع منها (47) استبانته ، (45) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

سادسا : منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة كونه يتناسب مع الظاهرة المبحوثة .

سابعا : أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) والتي تكونت من جزئين احتوى الجزء الأول على (22) فقرة موزعة على أربع أبعاد لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي / الاعتبارات الفردية ، الاستثارة الفكرية ، الحفز الإلهامي) واحتوى الجزء الثاني على (18) فقرة لقياس مستوى الإبداع التنظيمي وقد تم الاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) المطور من قبل (Bass & Avolio, 1994) لقياس المتغير الأول (القيادة التحويلية) والمعتمد في العديد من الدراسات والبحوث العلمية الأجنبية والعربية . أما فقرات الإبداع التنظيمي فقد تم الاستعانة باستبانته تم استخدامها في دراسات سابقة منها دراسة (عيسى ، 2008) ، ودراسة (العازمي ، 3006) ، ودراسة (العجلة، 2009) ودراسة (جمعة ونوري ، 2011) .

كما تم استخدام المصادر الثانوية المتمثلة في الدراسات والمراجع والمقالات الدورية ومواقع الانترنت والأبحاث السابقة لكتابة الإطار النظري للدراسة .

ثامنا أساليب المعالجة الإحصائية: استخدم الباحثان في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:-

* المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة وبيان مستوى أهمية متغيري الدراسة.

- معامل الارتباط سبيرمان لقياس معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد متغير الدراسة المستقل (القيادة التحويلية) في

متغير

الدراسة المعتمد (الإبداع التنظيمي) .

تاسعا ثبات أداة الدراسة : من أجل البرهنة على الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، طبقت معادلة Gronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات، ومن الناحية التطبيقية فإن $\alpha \geq 0,60$ يعد مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وأدناه الجدول (1) الذي يبين معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	قيمة ألفا
القيادة التحويلية	0,74
التأثير المثالي	0,68
الاستشارة الفكرية	0,83
الاعتبارات الفردية	0,81
الإبداع التنظيمي	0,87
الثبات العام للاستبانة	0,78

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن جميع معاملات الثبات قد كانت أكبر من 60% وهو ما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

المبحث الثاني

Trans formational Leadership القيادة التحويلية

قبل الدخول في نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية لابد لنا من التطرق بشكل مختصر إلى نشأة وتطور القيادة لمتابعة تاريخ ظهور هذا النمط

أولاً : نشأة وتطور مفهوم القيادة

بدأ الاهتمام بالقيادة حديثاً على الرغم من أنها ظاهرة قديمة قدم المجتمع البشري إذ تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ به التفاعل الاجتماعي بين الأفراد واندماجهم في تنظيمات اجتماعية متعددة [1] (إلا إن الاهتمام العلمي بالقيادة قد بدأ مع بدايات القرن العشرين وتطور مع تطور الفكر الإداري [2] ودرست القيادة وفق مداخل ونظريات مختلفة تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم البحثية وكل نظرية تكاد تكون مقبولة في وقتها وسرعان ما تصبح من الماضي عندما تظهر نظرية أخرى تنسجم مع مستجدات الفكر التنظيمي [3] .

فالمدخل التقليدي ركز في دراسته للقيادة على خصائص القائد نفسه وأسس القيادة الناجحة . إما المدخل السلوكي للقيادة فقد ركز على ما يقوم به القائد من أعمال وكيفية القيام بها ، أي إن القيادة تظهر من خلال أفعال وتصرفات القائد بدلا من التركيز على السمات والصفات الشخصية للقائد [4] . وبعد إن ظهرت الانتقادات الموجهة للمداخل السابقة في عدم تقديمها تفسير كامل عن سبب أو كيفية ظهور القيادة الفعالة دفع ذلك العديد من الباحثين للتفكير في كيفية تأثير الموقف على فاعلية القادة لذلك برز

المدخل الموقفي الذي يركز على إن القائد الأكثر فاعلية هو الذي يستخدم أسلوب التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والمواقف التنظيمية الخاصة [5]

وضمن هذا المدخل ظهرت دراسات عديدة منها دراسة جامعة (ohio) وجامعة (Michigan) ودراسة جامعة تكساس أو ما يسمى (Black & Moutons) أو كما عرفت أيضا بالشبكة الإدارية بسبب اعتمادها على دراستي جامعة أوهايو ومشيجان . كما ظهرت الكثير من النظريات وفق هذا المدخل أهمها نظرية (Fiedler) ونظرية دورة الحياة (Heresy & Blanchard) ونظرية المسار- الهدف لـ [6] House

وتزايدت الكتابات والبحوث في القيادة حتى ظهر خلال منتصف الثمانينيات من القرن العشرين مدخل جديد في القيادة تمثل بنماذج نظرية جديدة للقيادة وأهم هذه النماذج هو أنموذج القيادة التبادلية Transactional Leadership وأنموذج القيادة التحويلية Transformational Leadership وأنموذج القيادة الكارزمية Charismatic Leadership وأنموذج القيادة الرؤيوية Visionary Leadership وجميع هذه النماذج تقع تحت مسمى المدخل الحديث للقيادة [7].

وضمن هذا المدخل ولأغراض هذه الدراسة سيتم التطرق بشكل تفصيلي لنمط القيادة التحويلية بوصفه يمثل المتغير الرئيسي للدراسة الحالية .

ثانيا : تعريف القيادة التحويلية

نمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل دانتون 1973 Downton . إلا إن ظهوره مدخلا مهما في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي James Mac Gregor Burns تحت عنوان "القيادة" عام 1978 . وقد حاول Burns في عمله إن يربط بين دوري القيادة والتبعية وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف أتباعهم . وقد طور Burns هذا المصطلح لكي يميز هؤلاء القادة عن غيرهم من المدراء والقادة ويؤسس معناه متكاملًا ويوضح كيفية دفع ودعم التابعين لتغيير أو تحويل النتائج العامة لصالح المنظمة [8] حيث ميز Burns في عمله ذلك بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مروضيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج .

وعرف (Burns 1978) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" [9] وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية [10]

وأشار Fairholm,1995 إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمروسين إلى أعلى مستويات التفكير ، والتحفيز ورفع الروح المعنوية . فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة [11]

وعرفها السلمي 1996 بأنها ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي : إن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم . [12]

ويرى Conger,2002 أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المروسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" [13]

ونظر Bass,1990 إليها أنها "تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المروسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" [14]

وفي عام 1985 طور Bass عمل Burns (1978) حيث قدم نسخة موسعة ومنقحة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال السابقة التي قدمها بيرنز حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع وليس لحاجات القادة في الإبداع . وذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي لا تكون مخرجاتها ايجابية أيضا والنظر للقيادة التبادلية والتحويلية كسلسلة متصلة واحدة وليس كسلسلتين منفصلتين [15] .

وبالاستعانة بما ورد أعلاه ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي يؤثر فيها سلوك القائد (عميد الكلية أو المعهد) في تغيير دوافع المروسين (أعضاء الهيئة التدريسية) ويحول ثقافتهم واتجاهاتهم بشكل أكثر إبداعا لتسيير العملية التعليمية والارتقاء بها إلى أعلى مستوياتها وتجاوز الاهتمامات الفردية للتدريسيين من أجل مصلحة الهيئة"

ثالثا : أبعاد القيادة التحويلية

في عام 1995 أشار Bass إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تمثلت بالآتي :

- 1- الجاذبية أو التأثير المثالي charisma : ويعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وخلق الإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لدى التابعين والإيمان بتلك الرؤية بحيث يجعل الآخرين يرغبون في إتباع الرؤيا التي يطرحها . [16]
- 2- الاعتبار الفردية Individual consideration : يمثل هذا البعد القادة الذين يوفر المناخ المساند في الإنصات لحاجات المروسين الفردية ، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في إثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في إن يحققوا ذاتهم [17] . والقائد هنا يعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه .

- 3- الاستثارة الفكرية (intellectual stimulation) : وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطريقة غير تقليدية وتعليمهم النظر إلى المشكلات بوصفها صعوبات تحتاج إلى إيجاد حلول منطقية لها [18].
- 4- الحفز الإلهامي (Inspiration motivation) : ويمكن تسمية هذا البعد حفز طموحات المرؤوسين ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية [19] . والقائد هنا يعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي ومواصلة النجاح .

رابعاً : السمات السلوكية للقائد التحويلي

- يمتاز القادة التحويليون بمجموعة من السمات والخصائص السلوكية . ومن هذه السمات ما أشار إليه Robbins, 2003 إن القائد التحويلي يمتاز بما يأتي :
- الإلهام : إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية
 - العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهها الأتباع بتأن وبطريقة غير تقليدية . إضافة إلى مجموعة من السلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم إضافة إلى القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما سيكون عليه الحال بعد ذلك [6] .
 - إما العمري 2004 فقد أشار في دراسته إلى خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوها في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي وهذه السمات هي:
- 1- رسم نماذج عملية واقعية Model the way : وتعني وضوح القادة التحويليين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل . وسلوكهم يتناغم مع قيمهم ولا يعتمدون على الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة . بل إن أفعالهم مثلاً يحتذى وسلوكياتهم مطابقة لأفعالهم .
 - 2- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire and Share vision) : حيث يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه المستقبل ويؤمنون إن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل . وإن رؤيتهم الواضحة تدفعهم للأمام ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية لذلك فإنهم يملكون القدرة على الهام أفكارهم للآخرين ليحصلوا على التزامهم .
 - 3- تحدي العملية (Challenge the process) : وتعني ميول القادة التحويليين إلى المغامرة المحسوبة والتحدي بشكل يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد .

- 4- تمكين الآخرين من التصرف **Enable Others to Act** : وتعني إن القيادة التحويلية تعتمد على العمل الجماعي بشكل أساسي . فهم يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ويمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في العمل .
- 5- التشجيع **Encourage the Heart** : فالوصول إلى القمة شاق وطويل وقد يشعر الاتباع بالملل والتراجع وأحيانا الإحباط . وهنا يبرر دور القائد التحويلي في استثارة مروضيه ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح والاحتفال بالجهد ومكافأته لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة [21].

خامسا : وظائف ومهام القائد التحويلي

يرى الغامدي 2011 إن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي :

- 1- تعميق الحاجة إلى التغيير : وبما إن القائد التحويلي هو داعية تغيير فهو يقوم بإقناع أتباعه بحاجتهم للتغيير . من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين وإن يتعامل مع المقامة على أساس فردي . لأن التغيير فيه تهديد للأفراد .
- 2- تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيقف من خلالها النقلة الحضارية للجميع .
- 3- اختيار نموذج التغيير : بمعنى اختيار القائد للنموذج الملائم للمنظمة والذي يتوقع إن يثبت فاعليته ويلانم الواقع العملي [22] .
- 4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : حيث يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بشكل يلانم البرنامج الجديد .
- 5- إدارة الفترة الانتقالية : وهي أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم . وإن يتعامل مع المشاكل التي تظهر بإستراتيجية قياسية .
- 6- القيادة عبر المشاعر : وتعني القدرة على إدارة مشاعر الأتباع وليس إصدار الأوامر وإدارة المهام فحسب وقد وضع كل من James Kouzes & Barry Posner العناصر السبعة الأساسية للقيادة غير المشاعر وهي :
 أ- وضع أهداف واضحة ب- توقع الأفضل ج- دفع الانتباه د. الوعي الشخصي هـ سرد القصص و- الاحتفال معا ز- وضع الأمثلة [19]

إما عيسى 2008 فقد حددت وظائف القائد التحويلي ونقلا عن (Stap,1993) بالاتي :

- 1- إدارة التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .

- 2- إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض . ويمكن ذلك من خلال تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف واستخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب .
- 3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي : ويتم ذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد الرسالة بما يعكس ذلك التوجه ثم تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلائم مع التوجه العالمي [23] .
- 4- إدارة الفرق العالمية : بمعنى قدرة القائد على تشكيل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي ممثلة بكافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الثقافية والمهارات اللغوية لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية .
- 5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد : ويعني تطوير القناعات الفكرية والاستعداد العقلي والسلوكي للقيادات التحويلية لمواجهة المفاجآت وتنمية قدراتهم ومهاراتهم للتعامل معها لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة .
- 6- إدارة التعليم والتدريب المستمر : حيث تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تدريبي مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمة والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها [19] .

سادساً : أهمية القيادة التحويلية :

تحظى القيادة التحويلية بأهمية كبرى بالنسبة لمنظماتنا المعاصرة بسبب التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية فهي تحتاج إلى وجود نمط قيادي جديد يفترض أن يمتلك صاحبه قدرات تجديدية وابتكارية عالية قادرة على مواجهة تلك التغيرات والتأقلم معها . فتوصل الباحثين إلى وجود نمط قيادي عرف بالقيادة التحويلية والقادة التحويليون هم المناسبين تماماً لأداء مثل هذا الدور الحيوي حيث يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين وإثارة دوافعهم وإعادة تنظيم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتحويل اهتماماتهم من المادية إلى المعنوية الأسمى مثل تحقيق الذات واحترامها .

ويذكر Ticky & Devanna في عام 1995 إن أهمية القيادة التحويلية تأتي من أهميتها في إيجاد رؤية جديدة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية إضافة إلى أهميتها في تعميم نظام لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التوافق بين احتياجاتهم وأدوارهم واحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف القائد التحويلي بالإضافة إلى قدرة القيادة التحويلية في تعميم هيكل تنظيمي يلبي متطلبات البيئة المتسارعة للتغيير بشكل يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية [23] .

كما وتأتي أهمية القيادة التحويلية من قدرة القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم فمنظمات الأعمال وفي ظل الظروف البيئية المتسارعة لابد لها من قيادة إدارية لقيادة عمليات التغيير والابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء [24].

كما أشار Avolio & Etal في عام 1991 إلى أنها تضع قيما للمنظمة وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها [25].

سابعاً : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

من السهل على القائد التحويلي قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود وعدم التغيير البيني محلياً أو عالمياً . إما عندما يصبح الوضع متغير وغير مستقر والظروف متطورة والمتغيرات محلية وعالمية وما يرافق ذلك من مغادرة المتابعين (وأحياناً قليلة القادة معهم) . لإحساسهم بالرسالة ورؤية المنظمة وإحلال مشاعر أخرى مثل الخوف ، الإجهاد الناجم عن ضغوط التغيير ، فقدان الثقة ، التجاهل ، ومقاومة الأفكار الجديدة حتى مع التغيير المتوقع . فإن القائد هنا يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه واستبداله بأسلوب تحويلي أكثر تطوراً ومرونة بأن يزودهم بالقوة للتغلب على المعوقات والمخاوف ويبني علاقات طيبة وثقة مع العاملين وتشجيعهم على فهم الاستجابة والتمسك بروية ورسالة المنظمة والإصرار على تحقيقها من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة [26] . ويمكن الاستعانة ببعض أنماط القيادة التحويلية التي أشار إليها Burns, 1978 والتي تمثلت بـ :

- 1- القيادة التحويلية الإصلاحية Transformational Reform Leadership : والذي يحتاج إلى عدد كبير من الأتباع للانجاز . فالقائد الإصلاحي يستطيع إن يحول جزء من المجتمع ليلاحظ معايير أخلاقية عالية .
- 2- القيادة التحويلية الثورية Transformational Revolutionary Leadership : حيث يطلب القائد هنا من الأتباع تضحية كبيرة من أجل خير الجميع .
- 3- القيادة التحويلية البطولية Transformational Heroes Leadership : وهنا يظهر الشكل النهائي للقائد التحويلي كبطل بين أتباعه .
- 4- القيادة التحويلية العقلانية Transformational Intellectual Leadership : وهو هنا يرى الأفكار والقيم التي تتجاوز الحاجات الفعلية للقائد العقلاني وراءها غرض أخلاقي سامي [15]

المبحث الثالث

الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

في ظل المتغيرات السريعة في العالم وبروز ظاهرة العولمة وحدة المنافسة التي أفرزتها الاتفاقيات الدولية في مجال التعاون الدولي كان لزاما على منظماتنا أن تتكيف مع تلك المتغيرات السريعة وهي من أهم التحديات التي تواجه منظماتنا مما فرض عليها تغيير سياستها وأنظمتها الإدارية وأساليب عملها الأمر الذي يستدعي توافر مهارات إبداعية لدى القادة والعاملين في تلك المنظمات لمواجهة تلك التحديات باعتبار إن الإبداع وسيلة لتحقيق التطوير والتغيير . ولهذا تصبح الحاجة مسلبة لتشجيع العمل الإبداعي من خلال التعرف على مفهوم الإبداع وعناصره والمشكلات التي تواجهه وهذا تناوله ما هذا المبحث .

أولا : مفهوم الإبداع

يعني الإبداع في اللغة اختراع الشيء أو إنشائه على غير شكل سابق أو استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليه [27] وقد أورد عبد العزيز 2006 العديد من تعريفات الإبداع نسبها إلى أصحابها ومن هذه التعريفات :

- تعريف شتاين (Stien) : يرى أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد .
- تعريف أنون : الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل.
- تعريف غسان عبد الحي : الإبداع هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج .
- تعريف جيلفورد (Gilford) : يرى أن الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة [28]

أما خلف 2010 : فقد عرف الإبداع ونقلنا عن هيجان 1999 على أنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير [29]

وعرفه Camal, 2012 بأنه العملية التي ترتبط بإنشاء فكرة جديدة أو تطوير فكرة قائمة أو منتج أو عملية أو خدمة [30] . وهو بهذا يشير إلى الإبداع التكنولوجي المتعلق بالمنتج والإبداع الإداري المتعلق بتطوير العمليات الإدارية . ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة [31] .

إلا أن Daft ميز بين مفهومي الإبداع والتغيير حيث يعتبر التغيير تبنيًا لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمات. في حين أن الإبداع عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع سوق عمل المنظمة أو بينتها [31].

بينما ميز جمعة ونوري بين الإبداع والابتكار حيث اعتبروا الإبداع هو "التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو فكرة جديدة". إما الابتكار فهو "التطبيق الخلاق أو الملائم لها" ومن ذلك يتضح أن الإبداع ليس حكرًا على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى للوصول إليه لتكوين ما يعرف بـ (المنظمات المبدعة)". [33] كما أشار القريوتي 2000 إلى أن مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق تستعمل كمترادفات وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف. أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة كما أن هناك فروقاً بين الإبداع والمهارة فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية [34].

أما Kramer,etal, فقد عرف الإبداع في إشارة منه إلى الإبداع في المنظمات بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد في المنظمة. [35]

وتأسيساً على ما تقدم فإن الإبداع التنظيمي عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية. وقد يستخدم الإبداع في مجال المنتجات والخدمات الجديدة وفي طرق وأساليب إنتاج جديد وفي تطبيقات عملية جديدة وقد يكون إبداعاً في وسائل الاتصال وتسليم الخدمات أو إدارة العلاقات الداخلية والخارجية.

ثانياً : مراحل عملية الإبداع التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية إلا أنه يكاد يكون هناك اتفاق عام بين معظم الكتاب والباحثين في إن عملية الإبداع التنظيمي تمر عبر المراحل الآتية :

- 1- مرحلة الإعداد : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه .
- 2- مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة التي تواجه المنظمة
- 3- مرحلة الإشراق وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع . أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة .
- 4- مرحلة التحقيق وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة . [36]

ثالثاً : عناصر الإبداع التنظيمي

هناك مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها فهي تستخدم في قياس وتحديد مستوى الإبداع ورغم تباين واختلاف التعاريف عن الإبداع إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المتفق على وجودها كعناصر للإبداع وهي :

- 1- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems) : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات في البيئة أو الموقف تحتاج إلى حل . ففي الوقت الذي يمتلك فيه الشخص المبدع حساسية مفرطة تجاه المشاكل وله القدرة على رؤيتها والتعرف على أسبابها نرى أن بقية الأفراد في ذلك الموقف لا يمتلكون هذه الحساسية وكلما جهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة . [29]
- 2- الطلاقة (Fluency) : ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة مع غيره من حيث كمية الأفكار المقترحة في فترة زمنية محددة في موضوع معين . وقد تكون هذه الطلاقة فكرية أو طلاقة بالكلمات بشكل يدعم الطلاقة الفكرية أو طلاقة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم . [37]
- 3- الأصالة (Originality) : وتعني التفرد بالفكرة . ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها ولكن صاحبها عرضها بطريقة جديدة أو وصل إلى نظرية تنظيم فيها أفكارا متفرقة . وكلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخرجها عن النمط التقليدي زادت درجة الأصالة . [38]
- 4- المرونة (Flexibility) : ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر . أي درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية أو موقف معين . ولا يضع نفسه في قالب معين وله القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف والمعطيات والمستجدات بشكل يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل . [39]
- 5- قبول المخاطرة (Risk – taking) : ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها .
- 6- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه : ويعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة . كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . [40]

رابعاً : السمات السلوكية للأشخاص المبدعين

يميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التجريب ويحاولون دوما التفكير بطرق جديدة للعمل . اختلفت هذه السمات من كاتب وباحث إلى آخر كل حسب المجال الذي صنف فيه هذه السمات ويمكن إجمال عدد من الكتاب والسمات التي اعتبروها كصفات للأشخاص المبدعين والجدول (2) يوضح آراء عدد من الكتاب والباحثين فيما يخص سمات الأفراد المبدعين .

جدول (2)

السمات السلوكية للأشخاص المبدعين من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب أو الباحث / السنة/ص من	السمات السلوكية للمبدعين
1	عوض ، 1986 : 12	القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات ، تعطيل الأساليب القديمة وإبداع أخرى جديدة
2	Ettlie & O'Keefe, 1982;179-180	القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، ارتفاع مستوى الإبداع
3	الدوري والعزاوي ، 2004 ، ص22	المكانة العالية ، الانغماس في مهنتهم ، الإبحار في سياسات المنظمة ، الجرأة في الحصول على المعلومات ، شغل مراكز عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية للمعلومات (وليس بالضرورة شغلهم لمراكز عالية ليكونوا مبدعين)
3	القريوتي ، 2000 ، ص 183	البصيرة الخلاقة ، الشجاعة والثقة بالنفس ، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير ، الاستقلالية الفردية ، حب المخاطرة
4	السويدان : موقع على الانترنت : ص28	يحب البحث والتفكير والتعامل ، القدرة على التفكير الإبداعي ، الذاكرة القوية ، الملاحظة الشديدة ، متعدد الميول والاتجاهات ، حب الأمور الجديدة والغريبة ، بطى في تحليل المعلومات سريع في الوصول للحل ، شجاع ومقدام ، يسأل كثيراً
5	Galunic & Eisenhardt, 2001; p10-36	الحساسية في تلمس المشكلات ، الطلاقة في استدعاء أكبر قدر من الأفكار ، القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات ، الثقة بالنفس ، القدرة على نقد الذات
6	السكرانه ، 2011 ، ص51	العقل المتسائل الخلاق ، القدرة على التحليل ، القدرة على تخيل الحدث ، النزعة نحو التجريب ، التمرد على السلطة ، الثقة بالنفس ، التقويم الذاتي

خامساً : استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة . ويقصد بـ(الإستراتيجية) المسار الذي تختاره المنظمة بين اختيارات للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة . وقد

صنفت هذه الاستراتيجيات تصنيفات متعددة ومتنوعة ومختلفة وسيتم تناول مجموعة من الاستراتيجيات منها :

1- التطوير التنظيمي Organizational Development : التطوير التنظيمي عبارة عن

مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة أساساً من العلوم السلوكية والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ، تشخيص المنظمة ، تدريب الحساسية ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير (والقادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود كونهم محركين لجهود التغيير والتطوير في المنظمة. [23]) وجهود التطوير بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية للأفراد والجماعات والعلاقات بينهم فهي طرق ليس فقط موجهة نحو إزالة معوقات التغيير ولكن أيضاً تسهيل التغيير كعملية مستمرة . [36]

2- التخصص الوظيفي Functional Specialization : يعني قيام المنظمة بتصميم وحدات

للقيام بنشاطات متخصصة ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العمل الإبداعي . كوحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط . ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية وهي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي . [41]

3- الدورية Periodicity : وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة ومتغيرة ومن

الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى . [36]

وهناك من صنف استراتيجيات الإبداع التنظيمي إلى ثلاث أنواع أخرى تتمثل بـ :

- إستراتيجية الإبداع الهجومية

- إستراتيجية الإبداع الدفاعية

- إستراتيجية الإبداع التقليدية [42]

أما حساونة (2011) فقد حدد مجموعة من الاستراتيجيات كأساليب داعمة للإبداع التنظيمي ومن هذه الاستراتيجيات :

- المشاركة : أي إعطاء العاملين فرصة الدخول في تحاور مع إداراتهم وتوضيح ما يجوز لديهم من أمور .

- التدريب والتنمية : وهي عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة.

– الثقافة التنظيمية : في كونها تحقق الانسجام والتكامل الداخلي بين البنية والمنظمة وتحت على الإبداع والابتكار وتساعد على تبني عملية التغيير المنظمي سواء في الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم المنظمة وغيرها .

– الاتصال التنظيمي من حيث أن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع والأداء وزيادة مستوى الرضا لدى العاملين عن العمل مما يشجعهم على بذل المزيد من الأداء وتفجير الطاقات الإبداعية

– النمط القيادي : فالتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للنفوذ على مروضيه ينعكس على مدى تفاعل المروضين واستجابتهم لذلك النمط وبالتالي على أدائهم وإبداعاتهم في عملياتهم الإدارية .

إضافة إلى إستراتيجيات أخرى مثل التمكين التنظيمي و فرق العمل والتخصص والوظيفي والعصف الذهني وتبني نموذج الإدارة بالأهداف . [48]

ومما يلاحظ ذكره أن الإستراتيجية هي خطة متكاملة وشاملة تمثل الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك حالات عدم التأكد . وإن لكل منظمة إستراتيجيات لأنشطتها الوظيفية المختلفة وسياساتها الإدارية . فأي إستراتيجية تتخذها المنظمة تعمل من أجل الأفضل والأكثر . إلا أن إستراتيجيات الإبداع تعمل من أجل الجديد والمميز للمنظمة .

أما SIR Foundation فقد ميزت بين أربعة أنواع من إستراتيجيات الإبداع في المنظمات العالمية وهي :

- 1- إستراتيجيه التكامل Integration Strategy
- 2- إستراتيجيه زيادة القدرة على إنتاج الإبداع أو إستراتيجيه خلق للإبداع Increase the Ability Strategy
- 3- إستراتيجيه البحث والتطوير Research and Development Strategy
- 4- إستراتيجيه بناء أساس حديث للإبداع Building Modern Innovation Infrastructure strategy

وإتباع إحدى هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى خلق تحديات جديدة قادرة على مواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى.

العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

لم تعد مهمة القائد التحويلي تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو كلي. وإنما أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات . ومن أهم واجبات القائد الفعال أيضا مساندته للأفكار

الإبداعية للمؤوسين ودعمه لهم . وبث الثقة بالنفس بين العاملين والتأكيد على أن كل مؤوس قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع إضافة إلى خلقه لمناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تسهم في السماح للإبداع الحر البعيد عن الرسمية ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها حتى لو بدت غريبة في بدايتها .

كما أن وبإمكان القائد استخدام تأثيره الكارزماتي في تشجيع العاملين معه على مبدأ التجريب والمبادأة وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف إضافة إلى أن توافر عنصر الإلهام والتحفيز لدى القائد يؤدي إلى تنمية قدرات وإمكانات مؤوسيه وإنكاء روح التنافس بينهم واستثارة قدراتهم الإبداعية للوصول إلى أفكار تتسم بالأصالة والجدة .

كما أن العنصر الرابع من عناصر أو أبعاد القيادة التحويلية ألا وهو (الاعتبارات الفردية) أو الاهتمام بالافراد حيث أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم يساعد على خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع داخل التنظيم وبهذا تظهر أن تبني السلوكيات الأربعة للقيادة التحويلية تساعد على الارتقاء بقدرات المؤوسين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك أصحاب القرار الاستراتيجي في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه . مما يجعلهم يبحثون عن طرق وأساليب جديدة في العمل . ولكي يصبح المدير قيادياً ناجحاً عليه اعتماد مسار إبداعي يعمل على تنمية الإبداع من خلال تبني مراحل الإبداع المشار إليها سابقاً من خلال البحث عن الفرص والمخاطرة والمغامرة وبالتالي تحدي الواقع.

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي

ويتضمن هذا المبحث عرض النتائج ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة:-
تم إدخال وترميز البيانات في الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي (1- لا اتفق تماماً، 2- لا اتفق، 3- اتفق إلى حد ما، 4- اتفق، 5- اتفق تماماً) ولتحديد طول فترة هذا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم يقسم الناتج على عدد مستويات المقياس (4=5\0,80) وبعدها تضاف القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وبذلك يكون مستوى توفر الخاصية أو الأثر لكل فترة من فقرات وأبعاد الاستبانة طبقاً للجدول (3) الآتي:-

الفترة	1,80-1	1,80 - 2,60	3,40 - 2,60	4,20 - 3,40	5,0 - 4,20
مستوى التوفر	غير متوفر على الإطلاق	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة جداً

أولاً:- عرض نتائج تشخيص مستوى أهمية متغيرات الدراسة ومناقشتها:-

أ- متغير القيادة التحويلية (وهي متغيرات تتعلق بخصائص القادة من وجهة نظر التدريسيين

المبحوثين):- حيث جرى قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد وعلى النحو الآتي:-

- 1- بعد الحفز الإلهامي:- يظهر الجدول (4) أن هناك تفاوتاً في رؤية عينة الدراسة لمدى توفر هذه السمة من سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في المؤسسات المبحوثة، حيث تراوحت متوسطات رؤيتهم ما بين (2,67 - 3,29)، وأن المتوسط العام لفقرات هذا البعد بلغ (3,02) وبانحراف معياري مقداره (0,905) وباعتماد على المقياس أعلاه فإن ذلك يثبت أن القيادات الأكاديمية بالمعاهد والكليات المبحوثة تتمتع بهذه الخاصية إلى حد ما وإنها قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة بدرجة فوق المتوسط، كما يلاحظ أن أعلى وسط حسابي لفقرات هذا البعد كان (3,29) وانحراف معياري مقداره 0,090 مما يعكس تركز الاستجابات حول هذه الفقرة وبالتالي يعكس قدرة هذه الفقرة على التأثير في هذا البعد بشكل أكبر من تأثير الفقرات الأخرى.

جدول (4) تشخيص مستوى أهمية فقرات بعد الحفز الإلهامي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يعترف العميد بالأخطاء عند اكتشافها	2,67	1,087
2	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3,02	1,373
3	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء الفضل	2,96	0,920
4	تنسجم أقواله مع أفعاله	2,93	1,21
5	يلفّض العاملين معه صلاحية تحقيق أهداف المنظمة	3,04	0,766
6	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	3,22	0,895
7	يعبر عن تقديره للموظفين عند تقديمهم الجيد من العمل	3,29	0,090
	المتوسط العام	3,02	0,905

3- بعد التأثير المثالي:- يتبين من استجابات أفراد العينة في الجدول (5) أدناه نحو خاصية التأثير المثالي لدى القيادات الأكاديمية في المعاهد والكليات المبحوثة، بأن تلك القيادات لها تأثير إيجابي (إلى حد ما) على موظفيها، حيث بلغ وسطها الحسابي العام (3,29) وانحراف معياري (0,968)، وهذا يعني إن تلك القيادات بالكاريزما الخاصة، وبالدرجة التي يمتلكونها لهم أثر القدوة الحسنة على منتسبيهم من التدريسيين حيث يجعلونهم يتبعون الرؤية التي بينونها والنموذج الذي يختارونه للتغيير ليكون ملائماً للواقع العملي، خاصة مع التزامهم بالقيم المثلى في سلوكهم وهي إحدى فقرات هذا البعد التي حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,47) وانحراف معياري (0,844).

جدول (5) استجابات أفراد العينة نحو بعد التأثير المثالي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
8	يمتلك العميد رؤية واضحة للمستقبل	3,24	1,060
9	يوضح إن الثقة المتبادلة تساعدنا في تلافى الصعوبات	3,20	1,099
10	يؤكد على أهمية إن نمتلك إحساساً جماعياً برسالة المنظمة	3,18	1,04
11	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	3,47	0,844
12	يحوز على احترام الآخرين وإعجابهم	3,36	0,80
	المتوسط العام	3,29	0,968

3- بعد الاستثارة الفكرية:- إذ يظهر ومن خلال تحليل معطيات الجدول (6) إن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3,03) وانحراف معياري بلغ (0,888) وهذا يعكس (إلى حد ما) قدرة القائد في جعل

اتباعه يتصدون للمشكلات بطريقة غير تقليدية ،،ولكن ليس في كل الأحوال لان ثقته في قدرات مؤوسيه ليست بدرجة كبيرة ..

جدول (6) استجابات أفراد العينة نحو بعد الاستثارة الفكرية

الاحراف المعياري	المتوسط	الفئة	رات
1,147	3,16	يشجع المعيد التعبير عن افكارنا بثقة عالية	13
0,325	3,09	يبحث عن طرائق جديدة لاداء العمل	14
1,232	3,07	يستثير فينا الإبداع والتجديد	15
1,007	2,96	يشجع التفكير غير التقليدي لحل المشكلات	16
0,733	2,87	يثق في قدراتنا بشكل كبير	17
0,888	3,03	المتوسط العام	

4- بعد الاعتبارات الفردية:- أسفرت نتائج هذا البعد عن وسط حسابي مقداره (2,90) وانحراف معياري بلغ 0,758 وكما مبين في الجدول (7)، وهذه النتيجة تشير إلى أنه بالرغم من تمتع القيادات الأكاديمية في الكليات والمعاهد المبحوثة بخصائص القيادة التحويلية من الكاريزما الشخصية والاستثارة الفكرية وإثارة روح الفريق وحب التحدي لدى المرؤوسين، إلا أنهم يفتقدون إلى القدرة على توفير المناخ في الإنصات لحاجات المرؤوسين الفردية، وبالتالي قدرته لأن يكون مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً لهم في إنشاء محاولاتهم في إن يحققوا ذاتهم ،،، وبشكل عام يتبين إن مستوى توفر هذه السمة لدى القيادات الأكاديمية كانت متوفرة ولكن بدرجة منخفضة،،،

جدول (7) يبين استجابات المبحوثين نحو بعد الاعتبارات الفردية

ت	اللفظـــــــــــــــرات	المتوسط	الاحراف المعياري
18	يشجعني المييد على التعبير عن افكاري حتى لو تعارضت مع افكاره	2,60	1,009
19	يؤكد على تطوير نقاط القوة للمروسين	2,84	1,070
20	يعزز التطوير الذاتي للمروسين	3,00	0,254
21	يؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير	2,89	0,283
22	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه	3,18	1,177
	المتوسط العام	2,90	0,758

ولغرض تحقيق الشق الأول من هدف الدراسة الأول والذي ينص على ((تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية في الكليات والمعاهد المبحوثة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في هيئة التعليم النقي)) فقد تم استخراج المتوسط العام لإبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وكما مبين في الجدول (8) وقد بلغ (3,06) وانحراف معياري مقداره (0,879) ، حيث نستنتج بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية كانت موجودة ولكن بدرجة متوسطة ..

جدول (8) يبين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لنمط القيادة التحويلية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	3,06	0,879

ب- تحليل إجابات الإبداع التنظيمي:- حيث جرى قياس هذا المتغير من خلال ستة إبعاد وعلى النحو الآتي:-

1- الأصالة :- من خلال ملاحظة الجدول (9) وبصفة عامة يتبين إن المتوسط لجميع فقرات هذا البعد بلغت (3,85) وانحراف معياري بلغ (0,587) وهذا ما يبين إن العاملين من أعضاء الهيئات التدريسية المبحوثين يتوافر لديهم عنصر الأصالة في أداؤهم لإعمالهم وبدرجة كبيرة حيث إنهم يبتعدون عن الطرق التقليدية في التدريس ويستكشفوا أفكاراً أصيلة ويكونوا على قدر من التفكير المتجدد..

جدول (9) استجابات المبحوثين عن بعد الأصالة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	أنجز ما يسند لي من أعمال بأسلوب متعارف عليه	3,91	0,973
2	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	3,78	0,202
	المتوسط العام	3,85	0,587

2- الطلاقة الفكرية :- من خلال نتائج الجدول (10) لجميع فقرات بعد الطلاقة الفكرية نلاحظ إن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3,80) وبانحراف معياري (1,122) بشكل يدل على إن أعضاء الهيئة التدريسية لديهم القدرة على تقديم أفكاراً جديدة لأساليب العمل ،، وهذا ما يتوافق أيضاً مع نتائج البعد السابق (الأصالة)، وطرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بتلقائية ويسر مما يدل على سهولة الأفكار لديهم وسهولة توليدها، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الظروف المتجددة والمتطورة التي تمر بها البيئة التعليمية وما يرافقها من ضرورة تطوير قدرات الحلول الابتكارية الإبداعية لمواكبة هذه التطورات من قبل التدريسيين فيها.

جدول (10) استجابات أفراد العينة نحو بعد الطلاقة الفكرية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
3	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل	3,84	0,999
4	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	3,78	1,222
5	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3,78	1,146
	المتوسط العام	3,80	1,122

3- المرونة الذهنية :- حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,82) وبانحراف معياري بلغ 1,034 وهذا يؤشر إن هذا البعد العنصر متوفر بدرجة كبيرة لدى أعضاء الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني مما يعني إنهم

يمتلكون القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة وبمنظور جديد أيضا حسب متطلبات وظروف العمل في منظماتهم، وهذا ما يبينه الجدول (11) أدناه.

جدول (11) استجابات أفراد العينة نحو بعد المرونة الذهنية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
6	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	3,80	1,098
7	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	3,89	0,935
8	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملي بين فترة وأخرى	3,76	1,071
	المتوسط العام	3,82	1,034

4- الحساسية للمشكلات:- حققت استجابات المبحوثين عن أسئلة هذا البعد وكما مبين في الجدول (12) أدناه وسطا حسابيا (3,46) وانحرافا معياريا بلغ (1,094) مما يستنتج معه إن المبحوثين يمتلكون رؤية كبيرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون وإنهم أقدر على غيرهم من رؤيتها والتعرف على أسبابها ويدركون الأهداف التي دفعهم للتفكير، ويغزو الباحثان هذه النتيجة إلى درجة التفويض المتبعة في هذه المعاهد والكلية عينة البحث، حيث أشرت النتائج الخاصة بالقبادة التحويلية الفقرة (خامسا) من بعد الحفز الإلهامي إلى إن تلك الخاصية متوفرة لدى المبحوثين وإن لم تكن بدرجة كبيرة، فهذه الفسحة من الحرية تترك للتدريسيين التفكير في المشكلات من جميع الجهات ومن ثم اقتراح أفضل الحلول لتجاوزها.

جدول (12) استجابات أفراد العينة نحو بعد الحساسية للمشكلات

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
9	أنتابا بمشكلات العمل قبل حدوثها	3,42	0,988
10	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3,44	1,078
11	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	3,53	1,217
	المتوسط العام	3,46	1,094

5- الاحتفاظ بالاتجاه:- حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (3,68) وانحراف معياري (1,063) كما مبين في الجدول (13) أدناه، وهذا يدل على إن المبحوثين لديهم القدرة على الاحتفاظ باتجاه المشكلات التي تواجههم وبدرجة كبيرة فهم يستغرقون وقتا في دراسة المعلومات التي جمعوها وإن اهتمامهم ينصب على إنتاج أفكار جديدة يصرون على تطبيقها لتحقيق النجاح ولا يتنازلون عنها .

جدول (13) استجابات أفراد العينة نحو بعد الاحتفاظ بالاتجاه

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
12	عند حل مشكلة ما استغرق وقتا في دراسة المعلومات التي جمعتها	3,49	1,100
13	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	3,58	1,138
14	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	3,96	0,952
	المتوسط العام	3,68	1,063

6- قبول المخاطرة :- من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3,91) وهو أعلى وسطا حسابيا من بين أبعاد الإبداع التنظيمي وانحرافا معياريا بلغ 0,990، مما يدل على أن المبحوثين لديهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان ويتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة نتائجها، وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها، والمقصود هنا بالمخاطرة المحسوبة والتغيير المحمود العواقب.

جدول (14) استجابات أفراد العينة نحو بعد قبول المخاطرة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
15	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	3,71	1,036
16	لدي القدرة على الدفاع عن الفكري بالحجة والبرهان	4,00	1,108
17	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة نتائجه	4,02	0,941
18	أقبل الفشل باعتباره تجربة تجنبني الخطأ مستقبلا	3,91	0,874
	المتوسط العام	3,91	0,990

ومن خلال احتساب المتوسط العام لمتغير الإبداع التنظيمي، نلاحظ أنه حقق وسطا حسابيا بلغ (3,67) وانحرافا معياريا بمقدار (0,799)، وبهذه النتيجة نرى أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى المبحوثين موجود وبدرجة كبيرة وهذا ما عبرت عنه نتائج كل بعد من أبعاد الإبداع على حدة،

ثانياً:- قياس علاقات الارتباط والتأثير للقيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي:-

بعد التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة، لا بد من معرفة قوة علاقات الارتباط والتأثير المتبادلة بينهما ومقدارها، وتم ذلك باستخدام معامل الارتباط سبيرمان والانحدار الخطي وكما يأتي،

1- قياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة واختبار الفرضية:- يشير الجدول (15) إلى علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع التنظيمي.

جدول (15) قيم معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية
الإبداع التنظيمي	0,270	0,301	0,751	0,742	** 0,796

مستوى المعنوية = 0,01

N = 45

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية كانت موجبة ودالة معنوية عند مستوى معنوية (0,01) باستثناء العلاقة بين بعدي (الحفز الإلهامي، والتأثير المثالي) وبين الإبداع التنظيمي، حيث كانت العلاقة موجبة لكنها غير دالة، وهذا يعني وجود علاقة ولكنها تعاني من الضعف مما يدل وبشكل عام على أن الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيس متجانسة ومتراصة فيما بينها، وهذا

يعني إن عينة البحث يتلقون تحفيز من رؤسائهم إلا أنه ليس بالقدر الكافي لتعزيز ثقتهم بأنفسهم ومواصلة نجاحاتهم، وهذا ما أيدته نتيجة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد، حيث إن هذه الخصائص كانت متوافرة لدى القيادات الأكاديمية إلى حد ما،، وهذا ما يثبت صحة فرضية الدراسة الأولى والتي تنص ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي))

2- قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي:- يبين الجدول (16) نتائج التأثير لمعامل الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل – القيادة التحويلية – وبين المتغير المعتمد - الإبداع التنظيمي -

جدول (16) نتائج تحليل التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

البعد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	طبيعة العلاقة
الحفز الإلهامي	0,073	0,134	1,343	1,804	غير معنوية
التأثير المثالي	0,091	0,149	1,486	2,207	غير معنوية
الاستثارة الفكرية	0,564	0,192	* 2,336	* 5,455	معنوية
الاعتبارات الفردية	0,551	0,261	** 3,254	** 10,586	معنوية عالية

قيمة F الجدولية = 4,00 عند مستوى دلالة 0,05 = 2,326 عند مستوى دلالة 0,01

قيمة T الجدولية = 1,645 عند مستوى دلالة 0,05 = 7,08 عند مستوى دلالة 0,01

يتبين من النتائج في الجدول أعلاه بأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين الحفز الإلهامي ومستوى الإبداع التنظيمي غير معنوي، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي 1,804 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 كما إن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,134 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود تأثير لخاصية الحفز الإلهامي كسمة من سمات القيادة التحويلية في مستوى الإبداع، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إن المبحوثين من الأساتذة يتمتعون بمستوى من النضج الفكري والعقلي بشكل يجعلهم يعملون كفريق واحد ويقدمون مستوى أداء متميزاً في ظل غياب قيادة تستثير فيهم روح الفريق وتحفزهم نحو ذلك الأداء، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

((عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في مستوى الإبداع التنظيمي في المنظمات المبحوثة))

• أما فيما يتعلق بتأثير (التأثير المثالي) أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد في مستوى الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2,207) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 كما بلغت قيمة T المحسوبة 1,486 وهي غير معنوية عند مستوى معنوية 0,05 وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ((لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التأثير المثالي في مستوى الإبداع التنظيمي))

• كما يتبين من نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين الاستثارة الفكرية ومستوى الإبداع التنظيمي كان معنوياً، إذ إن قيمة F المحسوبة تساوي 5,455 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وإن

الاستثارة الفكرية تفسر 56% من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع لدى الأساتذة المبحوثين، وان زيادة وحدة واحدة من الاستثارة الفكرية ستزيد من مستوى الإبداع بمقدار 192، ويمثل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد (الإبداع التنظيمي) وهو معنوي لكون قيمة T المحسوبة له بلغت 2,336 وهي معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0,05 وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في الإبداع التنظيمي)).

• أما تأثير بعد الاعتبارات الفردية في مستوى الإبداع التنظيمي كان ذو معنوية عالية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10,586 عند مستوى معنوية 0,01 وهي اكبر من قيمتها الجدولية 7,08 وان الاعتبارات الفردية تفسر ما قيمته 55% من التغيرات الحاصلة في الإبداع ، وان زيادة وحدة واحدة من الاعتبارات الفردية ستزيد من مستوى الإبداع ب 261، وهو معنوي لكون قيمة T المحسوبة له 3,254 وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 ، وعليه هناك تأثير معنوي للاعتبارات الفردية في مستوى الإبداع وبشكل عالي جدا ، وبناءا عليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في الإبداع التنظيمي)). ولو وضعنا تأثير القيادة التحويلية بإبعادها مجتمعة في مستوى الإبداع التنظيمي لحصلنا على الجدول (17) الآتي:-

معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	طبيعة العلاقة
0,634	0,220	* 2,285	* 5, 223	معنوية

حيث نلاحظ من الجدول ان القيادة التحويلية تؤثر وبمقدار 63% في مستوى الإبداع التنظيمي ، وان زيادة وحدة واحدة من خصائص القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المنظمات الأكاديمية المبحوثة تزيد من مستوى إبداع مرؤوسيههم بدرجة 220، وان نموذج التأثير معنوي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5,223 عند مستوى معنوية 0,05 وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4,00 كما ان قيمة T المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1,326 وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية بإبعادها مجتمعة في مستوى الإبداع التنظيمي)).. لصحة أكثر من نصف الفرضيات الفرعية المتفرعة عن هذه الفرضية الرئيسية..

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

- 1- قدمت القيادة التحويلية بإبعادها (الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات الحاصلة في مستوى الإبداع التنظيمي في الكليات والمعاهد المبحوثة.
- 2- كان تأثير بعد الاعتبارات الفردية أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الإبداع لدى المبحوثين، وما يزيد هذه النتيجة حصول هذا البعد على أقل وسط حسابي من بين أبعاد القيادة التحويلية .
- 3- أظهرت الدراسة إن مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القادة في الكليات والمعاهد المبحوثة كان متوافراً إلى حد ما ، فيما كان مستوى الإبداع التنظيمي متوافراً بدرجة كبيرة لدى أعضاء الهيئات التدريسية .
- 4- رغم ما ورد في الفقرة (3) أعلاه ، كانت العلاقة معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ، تعود هذه العلاقة إلى أن بعض أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) كان لها النصيب الأكبر في تلك العلاقة وبشكل كبير جداً مما طغى على طبيعة العلاقة .
- 5- رغم معنوية العلاقة بين متغيري الدراسة ، إلا أن ذلك لا يعني توفر خصائص هذا النمط من القيادة في الكليات والمعاهد المبحوثة، وإنما هي علاقة طردية موجبة تعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب بشكل أكثر فاعلية كلما حصلت على مستوى إبداع أكثر وبالاتجاه الإيجابي من قبل المرووسين.
- 6- كان تأثير بعد ي الحفز الإلهامي والتأثير المثالي غير معنوي في مستوى الإبداع ، وهذا يعود إلى عدم إدراك القيادات لأسلوب التحفيز المناسب والوقت المناسب الذي يتوجب أتباعه مع أعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة اختيار القادة الذين تتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في مرووسيهـم إذا أرادت القيادات العليا المسؤولية عن التشكيل الأكبر في زيادة القدرات الإبداعية لمنسوبيها بشكل متميز.

- 2- استثمار القدرات والطاقات الإبداعية ذات النضج الفكري والطمحي في تشكيلات هيئة التعليم التقني في تدعيم التطورات المنشودة لبينتها التعليمية المتطورة بشكل تدريجي مدروس ومحسوب الخطوات ، والوصول بمطاف تشكيلاتها التقنية إلى مطاف نظيراتها على المستوى الدولي ..
 - 3- إقامة دورات تثقيفية وتدريبية للملاكات القيادية وتنصيب من لديهم القدرة على إجراء التغييرات المناسبة في الأوقات المناسبة من خلال خبراتهم وقدراتهم الإبداعية المترافقة مع قدراتهم القيادية.
 - 4- ربط موضوع تكليف القيادات الإدارية في تشكيلات هيئة التعليم التقني بالقدرة على تحقيق الإبداع وبالتالي الإصلاح المؤسسي وجعله إحدى آليات التنمية والتطوير في القطاع الأكاديمي.
 - 5- قيام الجهات العليا المسنولة في هيئة التعليم التقني بإمكانية إنشاء مركز لإعداد القادة الأكاديميين واستقطاب كل من يستقرأ فيهم خصائص وسمات القيادة التحولية لتدريبهم وتنمية قدراتهم وزيادة سماتهم القيادية بالاستعانة بأنماط قيادية وفق المنهج التاريخي والاستفادة من نتائجها، واعتماده كمركز لترشيح القادة الأكاديميين.
 - 6- تجنب السلوك التبادلي في العلاقة بين القيادات الأكاديمية والأساتذة لنلا تقوم العلاقة بينهم على النفع المتبادل، ونشر ثقافة الاعتراف بالخطأ والنظر إلى الخطأ على أنه فرصة مهمة قد تكون هي الوقت الأنسب لتغييرها، فالخطأ هو الإصرار على الخطأ، وليس الوقوع فيه .
 - 7- إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الكليات والمعاهد التقنية وخاصة في مجال المهارات الإدارية والقيادية والإبداعية للملاكات التعليمية والساندة ، كونها من المهارات الملحة الطلب في هذه المرحلة الانتقالية ، لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز والفعالية التنظيمية .
- المصادر

- [1] الجميلي . خميس طالب عباس ، 2003 "اثر التفاتة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي" ، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ص 6.
- [2] Daft, R.L., & Noe, R.A., 2001, Organizational Behavior, Hard court college Publishers, Inc, New York,p.378.
- [3] الشماع . خليل محمد حسن ، 1991 ، مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، مطبعة الخلود ، بغداد ، ص 260 .
- [4] Hellriegel, D., Slocum, J.R., & Woodman, R.W., 2001, Organizational Behavior, 9th ed . South Western College Publishing, U.S.A., R.W.

- [5] George, J.M. and Jones, G.R., 1996, "Understanding and management Organizational Behavior", Addison-Wesley publishing, U.S.A., P:368 .
- [6] Robbins, S.P., 2003, "Organizational Behavior", 10th ed ., prentice Hall, Inc., New Jersey.
- [7] Ardichilli, A., and Kuchink, K.P., 2002,"Leadership Style culture values among manager and subordinates : A comparative Study of four country of the Former Sovlet Union, Germany and the U.S", *Human Resource Development Int.*, Vol.5 , No.1, pp:99-117
- [8] Hilary Duckett & Elspeth Macfalane, 2003, "Emotional intelligence and transformational Leadership in retailing" , *Leadership and Organization Development Journal*, vol .24, no.6, pp:309-317 .
- [9] Ghadi .M.Y., Mario, F., and Peter Caputi, 2013, "Trans formational Leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work", *Leadership & organization development Journal*, vol. 34, no.6, pp:532-550
- [10] Bass,B.M.,1999 "Tow Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of work and organizational psychology*, vol.8, no.1, pp:9-32 .
- [11] Fairholm, G.W., 1995, "Values Leadership : avalues philo sophy model", *International journal of value*, vol. 19, no.6, p:65 .
- [12] السلمي ، علي ، 1996 ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- [13] Conger, M., 2002, "Leadership : Learning to share the vision", *Organizational dynamics*, vol.19, no.3, p:317-331 .
- [14] Bass, B.M., 1990,"From transactional to transformational Leadership : Leaderning to share to the visin" , The Free press, New York .
- [15] Beugre, Constant D., William A car and William Braun,2006,"Transformational Leadership in Organization : an

environment – induced model", *International Journal of man power*, vol.27 , no.2, pp:52-62 .

[16] Ozaralli, Nurdan, 2003, "Effects of transformational Leadership on powerment and team effectiveness". *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 24, no.6 , pp:335-344 .

[17] KirkBride, Paul, 2006, " Developing transformational Leaders : The fullvange Leadership model in action", *Industrial and commercial training* , vol.38, no.1, pp:23-32 .

[19] حماد ، أباد وتيسير زاهر ، 2011 ، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الرابع ، متوفر على الرابط www.damascusuniversty.edu .

[19] بازر باشي محمد وسيم ، 2010 ، " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دمشق ، ص5 متوفرة على رابط الجامعة www.damascusuniversity.edu.sy

[20] درويش ، ماهر صبري ، 2009 ، " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير : دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية " ، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثامن والسبعون ، على الموقع www.iasj.net .

[21] العمري ، مشهور بن ناصر ، 2004 ، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ص35 متوفرة على موقع الجامعة www.reposit.org.ksu.edu.sa

[22] الغامدي ، عبد الحسن بن عيدا الله بن علي ، 2011 ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، متوفرة على موقع الجامعة www.nauss.edu.sa .

[23] عيسى . سناء محمد عيسى ، 2008 ، " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص33 ، متوفرة على موقع المكتبة الالكترونية للجامعة www.e-library.iugaza.edu.ps .

- [24] Castiglione . James, 2006, "Organizational Leaderning and transformational Leadership in the Library environment, *Library management*, vol.27, no.4L5, pp:289-299 .
- [25] Mannheim . Bilha & Hila Halamish, "Transformational Leadership as related to team out comes and contextual moderation" , 2008, *Leadership & Organization Development Journal* , vol.29., no.7, pp:617-630 .
- [26] Leonard , Anne. & Anske. F. Groble,. 2006, "Exploring challenges to transformational Leadership communication about employment equity: managing organizational change in south Africa" *Journal of communication management*, vol.10, no.4, pp:390-406 .
- [27] جواد ، شوقي ناجي ، "السلوك التنظيمي" ، 2006 ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر ، عمان الأردن ، ص 21 .
- [28] عبد العزيز ، سعيد ، المدخل إلى الإبداع ، 2006 ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 21 .
- [29] خلف ، محمد كريم حسين سعيد ، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة" ، 2010 ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، متوفر على الموقع www.alazher.edu.ps .
- [30] Gamal, M., Aboelmaged, 2012, "Harvesting organizational Knowledge and innovation practices : An empirical examination of their effectson operdtn strategy, "*Business process management Journal*, vol.18, no.5 pp:712-734 .
- [31] Lloyd A. Rowe and William B.Boise, 1974, "Organizational Innovation : Current Research and Evolving concepts" , *Public Administration Review* , vol.34, no. pp:284-293 .
- [32] Daft, Richard., 1992, "Organization theory and Design, west publishing company, p.254 .

- [33] جمعة ، محمود حسن ونوري حيدر شاكر ، 2011 ، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد التسعون ، السنة الرابعة والثلاثون ، ص 309 .
- [34] القريوتي ، محمد قاسم ، 2000 ، "السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان
- [35] Kramer, S.J., Person, A.E., Wolpert, J.D., Graumer, M., Peebles, E., Drucker, P.F., Brown, 2003, "A descriptive model of the in tra firm innovation process, *Journal of Business*, vol.40, pp:478-496 .
- [36] العميان ، محمود سلمان ، 2010 ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 398 .
- [37] حسن ، ماهر محمد صالح ، 2004 ، "القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم" ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 121 .
- [38] الخطيب ، احمد ، 1989 ، "إدارة التغيير والإبداع : استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 137 .
- [39] رضا ، حاتم علي حسن ، 2003 ، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار جدة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، ص 36 . متوفرة على موقع الجامعة www.nauss.edu.sa .
- [40] الحارثي ، مشعل بن مبارك عايض ، 2012 ، " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس في محافظة جدة " ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، ص 34 ، متوفرة على موقع الجامعة <https://uqu.edu.sa> .
- [41] اللوزي ، موسى ، 2003 ، " التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 49 .
- [42] حسين . عجلان حسين ، 2008 ، استراتيجيات الإدارة المصرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر ، الأردن ، ص 16 .
- [43] عوض . عباس محمود ، 1986 ، القيادة الشخصية ، دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت ، ص 12 .
- [44] Ettlie, J.E., & OKeefe, R.D., 1982, "Innovative Attitudes : Values & Intentions In Organizations" , *Journal of management studies*, vol.19, no.2, pp:179-180 .

- [45] السويدان . طارق محمد ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، بلا تاريخ ، موقع على النت www.marthad.wordpress.com
- [46] Galunic, D.C & Eisenhardt, K.M., 2001, "Architectural Innovation and modular corporate Forms", *Academy of management Journal* , vol.16, no.1, pp:10-36 .
- [47] الدوري . زكريا مطلق وبشرى هاشم العزاوي ، 2004 ، "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي " ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بحث متقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، الأردن ، ص22 .
- [48] السكارنة . بلال خلف ، 2011 ، "الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ص51 .
- [49] خصاونة . عائف لطفى ، 2010 ، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال " ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الأردن ، ص83 .
- [50] Foundation, Regional Innovation Strategy pozna, 2004, <http://www.inowac.yina.wielkoposka> .
- [51] العجلة ، توفيق عطية توفيق ، 2009 ، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية في غزة ، متوفر على الرابط <https://Library.iugaza.edu.ps>
- [52] العازمي ، محمد ، " القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري " ، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، متوفرة على موقع الجامعة www.nauss.edu.sa .

ملحق (1)

استبانة

الأساتذة الأفاضل

تحية طيبة

أعدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم (نمط القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي) وهو دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين العاملين في بعض معاهد وكليات هيئة التعليم التقني. راجين تفضلكم بوضع علامة (صح) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم الصريح. ونود اعلامكم بان المعلومات ستستخدم لإغراض الدراسة فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

باسم عبد الحسن جاسم\مدرس

سحراء أنور حسين\مدرس مساعد

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يعترف العميد بالأخطاء عند اكتشافها					
2	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
3	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أداء الفضل					
4	تنسجم أقواله مع أفعاله					
5	يفوض العاملين معه صلاحية تحقيق أهداف المنظمة					
6	يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
7	يعبر عن تقديره للموظفين عند تقديمهم الجيد من العمل					
8	يمتلك العميد رؤية واضحة للمستقبل					
9	يوضح إن الثقة المتبادلة تساعدنا في تلافى الصعوبات					
10	يؤكد على أهمية إن تمتلك إحساسا جماعيا برسالة المنظمة					
11	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه					

12	بحوز على احترام الآخرين وإعجابهم				
13	بشجع العميد التعبير عن أفكارنا بثقة عالية				
14	يبحث عن طرائق جديدة لأداء العمل				
15	يستشير فينا الإبداع والتجديد				
16	بشجع التفكير غير التقليدي لحل المشكلات				
17	بثق في قدراتنا بشكل كبير				
18	بشجعتي العميد على التعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكاره				
19	يؤكد على تطوير نقاط القوة للمرؤوسين				
20	يعزز التطوير الذاتي للمرؤوسين				
21	يؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير				
22	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه				
23	أنجز ما يستدلي من أعمال بأسلوب متعارف عليه				
24	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات				
25	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل				
26	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل				
27	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل				
28	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه				
29	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته				
30	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب عملي بين فترة وأخرى				
31	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها				
32	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل				
33	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها				
34	عند حل مشكلة ما أستغرق وقتاً في دراسة المعلومات				

التي جمعتها					
35	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها				
36	امتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة				
37	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب				
38	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان				
39	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة نتائجه				
40	أقبل الفشل باعتباره تجربة تجنبني الخطأ مستقبلاً				