

**تأثير سلوكيات القيادة المحاورية على الابداع الوظيفي****بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء \*****The influence of the behaviors of the dialogue leadership on employees innovation****الباحث محمد علي محمد صالح****Mohammed Ali Mohammed Salih**[Salihali772@gmail.com](mailto:Salihali772@gmail.com)**أ. د ميثاق هاتيف الفتلاوي****Meethaq Hatif Al- Fatlawi**[meethaq.Hatif@uokerbala.edu.iq](mailto:meethaq.Hatif@uokerbala.edu.iq)**كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء****Economics and Administration College – Karbala University****المستخلص:**

هدف البحث بصورة أساسية لتحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة المحاورية والابداع الوظيفي للعاملين، إذ جرى التعبير عن المشكلة الأساسية بمجموعة تساؤلات بناءً على تصورات الباحث والتي كان أهمها، ما هو تأثير القيادة المحاورية بأبعادها على الإبداع الوظيفي؟ ومن أجل تحقيق أهداف البحث جرى تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي. وقد جرى بناء مجموعة من الفرضيات للتعرف على مستوى وطبيعة التأثير بين القيادة المحاورية والابداع الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء لتحقيق أهداف البحث، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من التدريسيين في (كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء). إذ بلغت عينة البحث بلغ حجمها (97) فرداً يمثلون هيئة التدريس في الكلية قيد البحث. وقد استعمل البحث الحالي الحزمة الاحصائية (Smart PLS v.3) للوصول الى النتائج المتعلقة بها.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (تسهم القيادة المحاورية في تفسير وتعزيز الابداع الوظيفي لدى التدريسيين بمستوى ضعيف) وبناءً على تلك الاستنتاجات قدم الباحثان مجموعة من التوصيات كانت أبرزها دعوة إدارة الكلية الى إيلاء المزيد من الاهتمام بالقيادة المحاورية وابعادها لدورها الأساسي في تعزيز السلوكيات الإيجابية في مجال العمل ومن ضمنها السلوك الإبداعي للتدريسيين، عن طريق التركيز والإشارة الى أنّ لغة الحوار والتفاعل هي جزء من ثقافة المنظمة وإحدى أهدافها الأساسية وطرقها الفعالة في التواصل مع التدريسيين.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، الابداع الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

**Abstract:**

The aim of the research is mainly to determine the nature of the interrelationships and influence between the dialogue leadership and the innovation of the employees, as the basic problem was expressed in a set of questions based on the researcher's perceptions, the most important of which was, what is the effect of the interlocutor leadership in its dimensions on employee's innovation? In order to achieve the objectives of the research, a hypothetical scheme was designed that clarifies the nature of the relationship between the variables of the current research. A set of hypotheses have been built to identify the level and nature of the influence between dialogue leadership and employee's innovation in the College of Management and Economics / University of Karbala to achieve the research objectives, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting data from a sample of teachers at (College of Administration and Economics / University of Karbala). As the research sample reached (97) individuals representing the faculty in the college under consideration. The current research used the statistical package (Smart PLS v.3) to arrive at the related results.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is (the dialogue leadership contributes to the interpretation and enhancement of employees innovation among the teachers at a weak level) and based on these conclusions the researchers presented a set of recommendations, the most prominent of which was the College administration's call to pay more attention to interpersonal leadership and its primary role in promoting positive behaviors in The field of work, including the creative behavior of the teachers, by focusing and indicating that the language of dialogue and interaction is part of the organization's culture and one of its basic objectives and effective methods of communicating with the teachers.

**Key words:** Quality of Work Life, employs innovation, College of Management and Economics / University of Karbala.

**المقدمة:**

إنَّ العالم اليوم يشهد الكثير من التعقيدات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية والاختلافات في الرؤى والثقافات. فضلاً عن التوسعات الكبيرة للمنظمات وتحولها من النشاطات المحلية والإقليمية الى النشاطات العالمية، الامر الذي تحتاج فيه هذه المنظمات الى الكثير من الموارد البشرية. ومن هذه المنظمات ما يعد راس المال البشري هو مجرد آلة تعمل ويجب استغلالها لتحقيق أهداف المنظمات المادية دون الاهتمام بالأبعاد الإنسانية للأفراد. ومنها ما هي على العكس من هذا الفكر

إذ يؤمن بأن رأس المال البشري هو الأهم في المعادلة الاقتصادية وفي نجاح منظماتهم واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية لها. وتحت ظل هذا الفكر كان من الضرورة للمنظمات التفكير بكيفية إتباع الأساليب التنظيمية الحديثة التي من شأنها رفع المردودات للعاملين المادية منها والنفسية، فكانت القيادة المحاورة من الأساليب التي تساعد في هذا التوجه الجديد والتي تُعد من موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي التي تتواءم مع هذه التعقيدات والتطورات الحاصلة والتي ستحصل مستقبلاً. إذ تركز القيادة المحاورة على حسن الاستماع والاحترام والمشاركة في التعبير عن الآراء والأفكار الجديدة عن طريق الحوار التعاوني للتوصل الى حالات الالفة بين القيادة والعاملين والتفاعلية والاندماج لتحقيق حالة من التكامل الفكري والنيات القصدية الصادقة التي تؤدي الى حالة من الابداع الوظيفي للعاملين في استكشاف الفرص واستغلالها لتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة ذات القيمة وتنفيذها وقد قسم البحث الى اربع محاور اساسية الاول تعلق بالمنهجية والمحور الثاني بالجانب النظري للبحث والمحور الثالث بالجانب التطبيقي في حين اختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول: منهجية البحث

يَعْرِضُ هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي وفقاً للفقرات الآتية:

**1. مشكلة البحث:** يعبر الابداع الوظيفي عن بناء متعدد الابعاد وشامل يعكس جميع السلوكيات التي يمكن للموظفين عن طريقها المساهمة في خلق الابداع (De Jong & Hartog,2007:43) الا أن نطاق الفهم لماهية الابداع الوظيفي ومستوياته لا زال مجالاً ممكناً للتفسير والتأويل سواء من حيث البناء المفاهيمي ونتائجه (Harar et al.,2016:496) أو من حيث القياس والوصف (Lukes & Stephan,2017:2) مما يخلق حيزاً فكرياً يتيح للباحثين الخوض في دراسته لغرض إيجاد نقاط التقارب وخلق إطار عام يمكن عن طريقه تشخيص الابداع الوظيفي. كما يشوب مفهوم القيادة بشكل عام صعوبة في تحديد افضل نمط للقيادة ومدى تأثيرها في مجريات العمل والعاملين ، إذ ينسحب ذلك لسلوك القيادة المحاورة التي لا زالت قيد التأطير الفكري وترسيخ حدودها المعرفية إذ اشارت العديد من الدراسات الى ضرورة دراسة القيادة المحاورة من وجهات نظر مختلفة وضمن مستويات وظيفية مختلفة مرؤوسين او قيادات وعدد عينات أكبر فضلاً عن توسيع دراستها في مجالات وبيئات مختلفة كالجامعات بهدف الحد من التفاوت المعرفي في طرح مفهوما وآليات قياسها وتعميق جذورها الفكرية (Kauffman,2016:124) مما شكل دافعاً مهماً تجاه دراسة هذا المتغير.

في حين تمثلت المشكلة التطبيقية للبحث بالفجوة ما بين الفهم الفكري للمتغيرات والواقع الميداني للكلية قيد البحث، إذ تعاني الجامعات في العراق بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد قيد البحث من عدة مشاكل منها على مستوى موقعها وتصنيفها العلمي على المستوى الإقليمي والعالمي، إذ لا يخفى على المتتبع أن كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء لم تحصد مركزاً ضمن التصنيف العالمي وهذا بحد ذاته يتطلب البحث والفهم الأفضل للأسباب التي أدت الى ذلك ومحاولة وضع الحلول الملائمة ، فضلاً عن وجود مشاكل أخرى وبهدف تحديد طبيعة المشكلة ضمن الحيز الممكن للبحث طرحت مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما مستوى توافر سلوك القيادة المحاورة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء؟
2. ما مستوى توافر الابداع الوظيفي لدى التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء؟

3. ما هو مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة المحاوره والابداع الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء؟

4. ما هو مستوى واتجاه علاقة التأثير بين القيادة المحاوره والابداع الوظيفي في الكلية قيد البحث؟

**2. أهمية البحث:** تتمثل الأهمية الفكرية للبحث في عدة جوانب منها أهمية متغيرات البحث ضمن الصعيد العلمي إذ أشار الباحثان الى ان القيادة المحاوره تساهم في توجيه العاملين نحو التغيير والتحسين المستمر وكذلك المنافسة مع المنظمات الأخرى وبناء المعرفة والثقافة في المنظمة ( Padros & Flecha 2014:217)، كما يُعد الابداع في مكان العمل من المتطلبات المتزايدة الأهمية للأداء التنظيمي والنجاح والبقاء على المدى الطويل ، فالمنظمات تسعى دائماً لاستغلال أفكار ومقترحات موظفيها ، ولهذا فان عملية توليد الأفكار وتنفيذها تُعد مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية (Stenberg,2017:2) .

كما تتعلق الأهمية التطبيقية للبحث بمحورين الأول يتعلق بمستوى تأثير الكلية قيد البحث في توليد المهارات والقدرات والامكانيات لدى الطلبة والتي تُعد المرتكز الأساسي في نجاح عمل المنظمات فضلاً عن مستوى تأثيرها الاكاديمي في المجال البحثي والعلمي على المستوى المحلي والإقليمي وبما ينعكس بالإيجاب على قطاعات الدولة المختلفة ، اما المحور الثاني من أهمية دراسة المتغيرات (القيادة المحاوره، والابداع الوظيفي) ضمن كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء إذ من الممكن ان تشكل هذه المتغيرات فلسفة عمل جديدة تعزز من توجهات الإدارة في الكلية نحو تحقيق افضل مستويات العمل والأداء والتعامل داخل الكلية ومع المستفيدين من خدماتها وبما يحقق الأهداف العامة للكلية والجامعة والوزارة.

**3. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي بشكل اساسي الى بيان (تأثير القيادة المحاوره على الابداع الوظيفي) عن طريق عينة من الافراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، وبعد التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يسعى البحث الحالي لـ:

أ. قياس مستوى أدراك التدريسين عينة البحث لتوافر سلوكيات القيادة المحاوره لدى المسؤولين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

ب. التعرف على مستوى إبداع التدريسين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

ت. قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة المحاوره والابداع الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

ث. معرفة مستوى وحجم تأثير القيادة المحاوره في الابداع الوظيفي للتدريسين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

**4. مخطط البحث:** بني مخطط فرضي للبحث عن طريق علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات: (القيادة المحاوره، الابداع الوظيفي) ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يمكن توضيحه بما يأتي:

ا. المكون الأول لمخطط للبحث (المتغير المستقل) يمثل القيادة المحاوره بأبعاده الأربع هي (الالفة، والتفاعلية، والاندماج، والقصد).

ب. المكون الثاني لمخطط البحث (المتغير المعتمد) يمثل الابداع الوظيفي ببعدين هما (استكشاف وتوليد الفكرة، دعم وتنفيذ الفكرة).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5. فرضيات البحث: صيغت فرضتان رئيستان كالاتي:

ا. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة المحاورة ومتغير الابداع الوظيفي).

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة المحاورة بأبعاده ومتغير الابداع الوظيفي).

6. حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالآتي:

ا. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالملاك التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

ب. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية لهذا البحث بالمدة التي شملت كتابة الإطار المنهجي والنظري والتطبيقي بين 2019/9/4 لغاية 2020/7/5.

ت. الحدود المكانية: كان اختيار كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء لأجراء الجانب الميداني للبحث.

7. مجتمع وعينة البحث: تضمن جميع الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء والبالغ عددهم (127) في حين كانت العينة المستهدفة (97) أستاذ، جرى توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي. وجرى تحديد عينة البحث بالطريقة القصدية وضمت (97) تدريسياً من كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ولمختلف الألقاب العلمية وكما موضحة بالجدول (1).

الفئات العمرية		النوع الاجتماعي		التحصيل الدراسي		سنوات الخدمة								
30-25	40-31	50-41	60-51	ذكر	أنثى	م.	د.	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31 فأكثر
15	37	26	13	68	29	44	53	23	23	21	10	13	5	2

جدول (1) وصف عينة البحث

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبانة

يتبين من الجدول (1) أن نتائج خصائص افراد عينة البحث كآلاتي:

ا. **النوع الاجتماعي:** إنَّ غالبية افراد عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (70.1%) أي ما يعادل (68) فرداً، في حين بلغت نسبة الاناث (29.9%) أي ما يعادل (29) فرداً، مما يدل على أن نسبة الذكور في الكلية قيد البحث أكثر من الضعف قياساً بالاناث.

ب. **الفئة العمرية:** اشارت النتائج في الجدول الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (31-40) إذ بلغت (38.1%) أي ما يعادل (37) من افراد عينة البحث، بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (61 فأكثر) إذ بلغت (6.2%) أي ما يعادل (6) افراد من عينة البحث. أي ان الكلية تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز أداء الكلية إذا ما استخدمت بشكلٍ صحيح.

ت. **التحصيل الدراسي:** إن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (54.6%) أي ما يعادل (53) فرداً، وكانت نسبة من حمل شهادة الماجستير (45.4%) أي ما يعادل (44) فرداً. وهذا مؤشر جيد يوضح مدى الفرص المتاحة لإكمال المسار العلمي للأساتذة .

ث. **سنوات الخدمة:** يتضح من نتائج الجدول (11) أن النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (1-5) و (6-10) كانت (23.7%) أي ما يعادل (23) لكلٍ منهما، وان النسبة الأقرب للنسبة الأعلى كانت هي (11-15) وباللغة نسبتها (21.6%) أي ما يعادل (21) فرداً، وأن النسبة الأدنى لسنوات الخدمة (31 فأكثر) كانت (2.1%) أي ما يعادل فرديين فقط.

#### 8. أدوات البحث: اعتمد الباحثان على ما يأتي:

ا. **الإطار النظري:** استُحصل على المعلومات عن طريق مجموعة من الكتب والمجلات الاكاديمية المتخصصة والدوريات والرسائل والأطاريح وباللغتين العربية والأجنبية فضلاً الشبكة العالمية.

ب. **الإطار التطبيقي:** اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالمتغيرات والتي جرى بناءها بمقاييس ذات دقة وموثوقية وكالاتي:

ا. **القيادة المحاور:** وتمثل في أربعة ابعاد (بعد الالفة - 6 فقرات) و (بعد النفاعلية - 6 فقرات) و (بعد الاندماج - 6 فقرات) و (بعد القصد - 7 فقرات)

ب. **الإبداع الوظيفي:** وتمثل في بعدين (استكشاف وتوليد الفكرة - 5 فقرات) و (دعم وتنفيذ الفكرة).

#### 9. التعريفات الإجرائية

ا. **القيادة المحاور:** أنها إحدى سلوكيات القيادة التي تتخذ من الحوار مدخلاً لمشاركة العاملين في تبادل الأفكار والآراء، ويتصف هذا الحوار بأنه منفتحاً وغير مقيد لجميع الأطراف ويستوعب الكل وهدفه وصول القيادة والعاملين الى رؤى موحدة وجديدة حول كل مواضيع المنظمة.

ب. **الإبداع الوظيفي:** يشير الى كل ما هو جديد وغير معروف يصدر من موظفين لديهم القدرة والمهارة على تقديم الأفكار، هذه القدرات والمهارات ناتجة من المعرفة والخبرة والمواهب والذكاء والشخصية وحتى الوراثة، شرط ان تكون هذه الابداعات ممكنة التنفيذ أولاً وتضيف قيمة الى المنظمات ثانياً.

#### 10. الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الإحصاءات لغرض تحليل بيانات الاستبانة التي وُزعت على العينة المستهدفة وباستخدام برنامج (Smart PLS.v.3) وبرنامج (Excel) وكالاتي -

- ا. **ثبات ومصداقية المقياس:** (ثبات الاتساق الداخلي، ثبات المؤشر، الصدق التقاربي، الصدق التمييزي).
- ب. **الوصف الاحصائي:** (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى الإجابة، الأهمية الترتيبية).
- ج. **اختبار الفرضيات:** (معامل الارتباط البسيط - Pearson، معادلة النمذجة الهيكلية في برنامج - Smart PLS لاختبار الفرضيات المباشر والتأثير).

### المحور الثاني: الإطار النظري

نستعرض في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات البحث والذي يتضمن محورين، المحور الأول يشمل العرض المعرفي عن القيادة المحاورة، ويشمل المحور الثاني عرضاً فكرياً عن الابداع الوظيفي وكما يأتي:

**أولاً. مفهوم القيادة المحاورة:** إن الحوار يختلف عن النقاش لأنه يشجع على تنوع الأفكار والآراء بدلاً من قمع هذه المفاهيم من قبل بعض القيادات، وفي الحوار هناك اتفاق على أن معتقدات ومفاهيم شخص لا يجب ان تكون لها الاسبقية على معتقدات ومفاهيم وآراء الآخرين، لان الحوار في نيته ليس الدعوة بل هو الاستفسار، وهو لا يجادل ولا يُقنع بل يستكشف، فهو يصل الى بناء علاقات جديدة أساسها الثقة والتفاهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Pruitt, & Thomas, 2006:16).

ويُعد الحوار أساس للمحادثة أيضاً لأنه يُمكن للأطراف تبادل الأفكار البناءة، حيث ينضم للحوار الافراد المهتمين بالاستماع إلى بعضهم لبعض، إذ يسعى المتحاورون إلى فهم الواقع الذي يقومون بإنشائه بدلاً من العثور على ما هو موجود بالفعل أو تتبعه (Raelin, 2013:6). إذ تشتمل القيادة المحاورة على تلك السلوكيات التي تنطوي على تحفيز عملية التعلم عند وبين الافراد والجماعات على مختلف المستويات التنظيمية والذي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للعاملين والقيادة على حدٍ سواء. ومن السلوكيات المهمة للقيادة المحاورة هي عملها على تجاوز الذات والتنظيم عن طريق التوفيق بين المواقف والاصوات المتعددة داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى ومعالجة الأخطاء والتوترات المحتملة ما بين العاملين والإدارة وتحويلها الى رؤى متقاربة عن طريق الحوار الذي يخلق بيئة تتميز بالتغذية الفكرية وتقاسم وجهات النظر والمعاني والأفكار الجديدة. (Van Loon & Van Dijk, 2015:64&67).

وقد أشار الباحثان الى جملة من التعاريف التي تحدد الإطار الفلسفي والفكري لماهية القيادة المحاورة. فعرّفها (Deetz) بأنها الحوار الذي يتضمن محادثة مفتوحة ونزيهة يقف فيها الشركاء (القيادة والعاملين) على موقفهم بينما يكونون منفتحين على وجهات نظر بعضهم لبعض ومستعدين لاستقبال الأفكار الجديدة (Grill et al., 1995:37). وعُرفت بأنها شكل من أشكال القيادة التي تعتمد على الحوار الذي يتضمن تبادل الأفكار والبحث عن المعنى المشترك والفهم المشترك ما بين القيادة والعاملين (Swaffield, 2008:329). كما عرفها

(Isaacs)، بأنها مشاركة الحوار بين القيادة والعاملين ويتصف هذا الحوار بأنه بناءً منسوج من الكلام والصمت، يعطي ويأخذ ما بين الاستماع والتعبير ويشكل إبداعاً مشتركاً للمعنى بشكل عفوي ومكثف، ويتضمن ممارسات الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير (Grill et al., 2011:36). وبناء على ما سبق من عرض للحدود المعرفية للقيادة المحاورة يمكن تعريفها بأنها إحدى سلوكيات القيادة التي تتخذ من الحوار مدخلاً لمشاركة العاملين في تبادل الأفكار والآراء، ويتصف هذا الحوار بأنه منفتحاً وغير مقيد لجميع الأطراف ويستوعب الكل وهدفه وصول القيادة والعاملين الى رؤى موحدة وجديدة حول كل مواضيع المنظمة.

**2. أهمية القيادة المحاورة:** تسعى القيادات الى اتباع أساليب وسلوكيات مختلفة لزيادة الثقة ما بينها وبين العاملين لتحقيق علاقات يسودها التفاهم وطرح الأفكار دون قيود وصولاً الى الابداع في مجالات عملها كافة. ويمكن إجمال الأهمية والفوائد بالآتي:

1- يساعد سلوك القيادة المحاورة في عملية صنع القرار اذ يساعد الحوار مع العاملين على تحسين صنع القرار عن طريق مشاركة العاملين بالحوار لقرار معين (Ibrahim et al., 2014:4).

2- يرتبط سلوك القيادة المحاورة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، إذ كلما زادت فرص الحوار المفتوح ما بين القيادة والعاملين زاد هذا من شعورهم باهتمام ودعم القيادة والذي بدوره سيزيد شعورهم بالرضا الوظيفي. (Tsai, 2011, 2).

3- تعزيز مهارات العاملين في التفكير الاستراتيجي والتواصل بالإضافة إلى تقديم الدعم والأفكار والمعلومات الجديدة حول مختلف القضايا وتحسين الاتصالات مع القيادة وفرص التواصل.

4- خلق بيئات تعلم غير رسمية عن طريق الحوار لمساعدة مديري الصحة والسلامة والبيئة على التعامل بشكل أفضل مع التحديات الصعبة التي تواجهها المنظمات فيما يتعلق بالأعمال والقضايا البيئية في المستقبل. (Milliman et al., 2001:215-216).

5- تُعد مشاركة الموظف بالحوار بمثابة نقيض إيجابي للإرهاق فُعدت مشاركة الموظفين على أنها "حالة تحقيق إيجابية ومحفز عاطفي للوفاء". إذ أن مشاركة الموظفين بالأضداد المباشرة لأبعاد الإرهاق الثلاثة (الإرهاق والتهمك وعدم الفعالية)، وهي (الطاقة والمشاركة والفعالية) (Seymour&Geldenhuis, 2018:2).

### 3. ابعاد القيادة المحاورة

إن الاهتمام البحثي بالقيادة المحاورة لا زال قيد التأطير الفكري والفلسفي من قبل الباحثين بهدف ترسيخ المفاهيم والمقاييس الخاصة بها، وقد اعتمد الباحث في قياس القيادة المحاورة على رأي (Groysberg & Slind, 2012) الذين أشاروا الى وجود أربع أبعاد يمكن عن طريقها قياس القيادة المحاورة وكالاتي:

أ. **الالفة:** تزدهر المحاورة بين القيادة والعاملين في حالة بقائهم متقاربين مع بعضهم بالمعنى المجازي والفعلي، إذ يتطلب من القيادة تقليل المسافات المنظمة والمواقفية والمكانية التي تفصل بين القيادة والعاملين، وبهذا تحدث هذه الالفة فيما بينهم. وعندما تسود علاقة الالفة ما بين القيادة والعاملين، يسعى أولئك الذين لديهم

سلطة اتخاذ القرار إلى كسب الثقة (ومن ثم الاهتمام الدقيق) لأولئك الذين يعملون تحت تلك السلطة. ويفعلون ذلك عن طريق زراعة فن الاستماع للأفراد لجميع مستويات المنظمة وتعلم الحوار مع الموظفين بشكل مباشر وقريب. إن القرب المادي بين القادة والموظفين ليس ممكناً دائماً. كما أنها ليست ضرورية. ولكن الأساس هو القرب العقلي أو العاطفي المتمثل في التواصل الشخصي والشفاف مع الأفراد. والذي يؤدي إلى الزيادة في اللفة أو التقارب والتي بدورها تؤدي إلى التحول بالتركيز من توزيع المعلومات من الأعلى إلى الأسفل إلى تبادل الأفكار من القاعدة إلى القمة. ويمكن أن تصبح اللفة الحوارية واضحة بطرق مختلفة من بينها كسب الثقة والاستماع الجيد ومعرفة رأي العاملين بالقيادة عن طريق السؤال وجهاً لوجه. (Groysberg&Slind,2012:1).

ب. **التفاعلية:** إن تفاعل القيادة مع العاملين من الضروريات الواجب استمرارها، وتتنظر القيادة إلى هذا التفاعل كعملية من العمليات التي تساهم وتبني قدرة العاملين على المساهمة في مهام المنظمة وتحقيق أهدافها. (Brogan,2018:8). ومن الأهمية بمكان أن يجري حديث القيادة مع الموظفين وليس إليهم ليكون الحوار مفتوحاً وسلساً تفاعلياً بدلاً من أن يكون مغلقاً وموجهاً من طرف واحد، إذ يجب أن يحتضن حيوية الحوار التي لا يمكن التنبؤ بها، وهذا التفاعل لازم لتعزيز اللفة والفهم الواضح للمشكلات، ويعكس التحول نحو تفاعل أكبر تحوُّلاً في استخدام قنوات الاتصال. فقد جعلت التكنولوجيا من الصعب أو المستحيل دعم التفاعل داخل المنظمات بأي حجم ملموس. إن وسائل الإعلام التي استخدمتها المنظمات لتحقيق الكفاءة في اتصالاتها مثل طباعة المنشورات، فأنها تعمل في اتجاه واحد فقط. لكن القنوات الجديدة عطلت تلك البنية ذات الاتجاه الواحد. إذ تمنح العلاقات الاجتماعية القادة وموظفيهم القدرة على استثمار بيئة تنظيمية بأسلوب وروح الحوار. ومع ذلك، فإن التفاعل ليس مجرد مسألة إيجاد ونشر التكنولوجيا المناسبة، إنما الأهم الحاجة إلى دعم وسائل الإعلام الاجتماعية بالتفكير الاجتماعي. وفي كثير من الأحيان، تعمل الثقافة السائدة للمنظمة ضد أي محاولة لتحويل التواصل في المنظمة إلى علاقة ثنائية الاتجاه. وبالنسبة للعديد من القادة قد عززوا ثقافة تفاعلية حقيقية تعتمد القيم والمعايير والسلوكيات التي تخلق مساحة ترحيبية للحوار. (Groysberg&Slind,2012:3; Cosgrove& Hope,2012:).

ت. **الاندماج:** تعمل القيادة الشاملة اليوم على إشراك العاملين في المنظمة في العمليات اليومية والستراتيجية ودمج التفكير المتنوع في المنظمة مع أفكار العاملين في وضع رسالة المنظمة مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين القيادة والعاملين والحفاظ عليها. وتزيد هذه الثقافة التعاونية المتعمدة ومناخ الاندماج في المنظمة من مشاركة العاملين وتحفيزهم. إذ تعمل هذه المشاركة والتحفيز على تأسيس منظمة للإبداع والكفاءة وفريق من العاملين الذين يؤمنون بالعمل الجماعي. وهذا ما يطلق عليه الاندماج أو التضمين. (Brogan,2018:8-9).

ث. **القصدية:** القصد يأتي من الفعل اللاتيني (intendo) ومعناه الهدف أو الصمود أو التمدد. وفي سياق الظواهر، يشير القصد إلى قدرة وعي الفرد على أن يكون من الأشياء أو حولها أي كيف يمكن للوعي أن يوجه نفسه نحو الأشياء الداخلية (الصور والذكريات وما إلى ذلك) والخارجي (الأشياء والعلاقات والأحداث في العالم). يجادل علماء الظواهر بأن القصد هو سمة مركزية للوعي. كما ينظر في سبب اعتقاد علماء الظواهر أن القصدية جزء لا يتجزأ من الذاتية، وكيف يمكن لهذا التوجه النوعي أن يساعد في إلقاء الضوء على التجربة

الحية للظروف النفسية المرضية، والتي يبدو أن بعضها ينطوي على اضطرابات طفيفة في القصد. (Stanghellini et al.,2019:2). وقد استنتج علماء القيادة أن القادة الذين ظهروا على أنهم أكثر قصدياً كانوا أكثر انسجاماً مع احتياجات العاملين ومنظماتهم وفي إدراكهم لاحتياجات العاملين، وكانوا أكثر ميلاً لتبني المواقف التواصلية التي ترتبط بالعاملين وبشكل هادف، على الأقل أكثر مما لو كانوا منفصلين عاطفياً وعملياً، مما أثر على تطورهم وفعاليتهم مع المتابعين لهم. (Bryant,2012:20).

### ثانياً: مفهوم الابداع الوظيفي

إنّ الابداع الوظيفي ظاهرة معقدة ولها أسباب متعددة تتعلق بالعوامل الفردية والسياقية فعلى المستوى الفردي فإن الابداع الوظيفي يتطلب القدرة (الخبرة والمهارات) ومواصفات الشخصية ، وفيما يتعلق بالقدرة يحتاج العاملون للحصول على المهارات العامة ، ومهارات المعرفة الخاصة بالمهمة كأساس لتحويل الأفكار الإبداعية الى منتجات وعمليات تجارية أو اعمال أخرى داخل المنظمة ، كما تأثر العناصر المتعلقة بالشخصية تأثيراً حاسماً في تعزيز الجهود الإبداعية مثل المواقف المنفتحة والمرنة وعقلية المخاطرة تجاه التغييرات التي تمكن الافراد من الاستعداد لتجربة أشياء جديدة وقبول احتمال الفشل ، وفي الوقت نفسه ، فإن الدافع الداخلي يشكل القوة الداخلية المهيمنة التي تدفع الفرد لمواجهة الشدائد المتعلقة بالعمل الإبداعي .وفيما يتعلق بالعوامل السياقية التي تشمل العوامل المتعلقة بالوظيفة مثل (الاستقلالية ، والمهام غير الروتينية ، والموارد والوقت الكافيين، والعلاقات الاجتماعية ) واما سياق فريق العمل الذي يشير الى ( تكوين الفريق، وعمليات الفريق، والتماسك بين أعضاء الفريق ) واخيراً العوامل المتعلقة بالمنظمة وهي الأكثر تعقيداً في التقييم لأنها تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على حجم المنظمة وحصتها السوقية والصناعة التي تعمل بها المنظمة والثقافة التنظيمية التي تُعدّ من العوامل التي تلقى اهتماماً متزايداً من خبراء الابداع والباحثين . ويتفاعل العوامل الفردية مع العوامل السياقية وبشكل صحيح سيؤدي هذا الى التأثير على سلوكيات العمل الإبداعي بشكله الإيجابي. (Ngo,2018:13-14).

فقد عرف (Schumpeter) في عام (1934) الابداع على أنه إما إدخال منتج جديد او عملية او طريقة او نظام جديد الى المنظمة. (Ahmed & Ahmed,2015:3). وفي دراسة ركزت على اثنين من سلوكيات عملية الابداع الفردي (توليد الفكرة وتنفيذها) عرفت الابداع الوظيفي على انه بناء متعدد الأبعاد وشامل يجسد جميع السلوكيات التي يمكن للموظفين عن طريقها المساهمة في عملية الابداع. (De Jong & De Hartog,2007:43). في حين عرفه آخر بأنه انتاج العاملين الناجح عن طريق استيعاب واستغلال الحداثة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي أو هو تلك الظاهرة التي تبني القيمة وتعزز الميزة التنافسية وتحسين الاستدامة التنظيمية. (Cerinsek & Dolinsek,2009:167).

ويمكننا القول ان الابداع الوظيفي هو كل ما هو جديد وغير معروف يصدر من موظفين لديهم القدرة والمهارة على تقديم الأفكار، هذه القدرات والمهارات ناتجة من المعرفة والخبرة والمواهب والذكاء والشخصية وحتى الوراثة، شرط ان تكون هذه الابداعات ممكنة التنفيذ أولاً وتضيف قيمة الى المنظمات ثانياً، وتكون مدعومة بطبيعة الحال من إدارات المنظمات المؤمنة بالتغيير والداعمة للموظفين المبدعين والتي تكافئ على الابداعات. وينشأ هذا الابداع في الاغلب من الحاجة الى إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض عمل المنظمات. وبالاعتماد على ما ذكر آنفاً نعرف الابداع الوظيفي هو قدرة ومهارة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة

الأصيلة وترويجها وتنفيذها نتيجة ما يمتلكون من الخبرات والمعرفة عن طريق فرد أو بالتفاعل مع مجموعة من الافراد شرط إضافة القيمة وإمكانية التنفيذ.

2- أهمية الابداع الوظيفي: تسعى المنظمات عن طريق عملها الى البقاء والمنافسة والارباح ولتحقيق هذه الأهداف عليها ان تتبع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة للوصول الى مبتغاهها، وهناك الكثير من السياسات التي تساعد على ذلك ومن هذه السياسات اتخاذ دعم الابداع الوظيفي مبدأ من مبادئها ليحقق ما تهدف وتسعى اليه، لذا كان للأبداع الوظيفي أهمية وفوائد على مستوى العاملين والمنظمة وحتى على مستوى اقتصاديات الدول، سنعرض هنا بعض النقاط التي تخص الأهمية والفوائد (Alharbi,2019:2)

ا. للأبداع وظيفة ذات صلة في الاقتصاد فهو ضروري عندما يكون هناك تسويق منتج أو خدمة جديدة أو تحسينها بدلاً من المنتجات أو الخدمات الحالية، وهذا ما يفسر أن الابداع أمر بالغ الأهمية لأنه يؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة إلى السوق تخدم الوضع الاقتصادي.

ب. يمكن للأبداع أن يعمل على التوصل إلى عملية إنتاج بديلة أو حتى تحسين عملية الأعمال الحالية. إن التوصل إلى شكل جديد من أشكال الإنتاج، ينطوي على كفاءة قصوى لأنه يتعلق بالإنتاج ويمكن أن يشمل تقليل الوقت أو زيادة الإنتاج أو إنتاج منتجات أفضل وتقليل الكلف.

ت. الدخول الى أسواق جديدة عن طريق الابداع في إيجاد طرق تسويقية سلسة للبيع وتعامل مرن مع العملاء. فأن هذا سيزيد من الحصص السوقية للمنظمة فضلاً عن الزيادة في الأرباح.

ث. يمكن أن يؤدي الابداع الوظيفي إلى تطوير مصادر إمداد بديلة مثل المواد والمعدات والمدخلات الأخرى المختلفة التي تساعد في تنفيذ وتطوير الأفكار الإبداعية للعاملين.

ج. ينتج عنه تحولات أساسية في الهياكل الصناعية والهيكل التنظيمي وغيرها. وإنه يمهد الطريق لترقية الموظفين المبدعون فضلاً عن تحقيق صفة الإبداعية للمنظمة.

ح. زيادة قدرة ومعرفة ومهارة المنظمات على تنفيذ تقنيات جديدة وعمليات إبداعية متطورة.

خ. ارتفاع القدرة التنافسية التي ستزيد من مدخلات المنظمة والتي عن طريقها ستزيد القدرات الإبداعية للموظفين وإمكانية الانفاق لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها وبيعها للآخرين.

د. وجود الموظفين المبدعين سيقبل من المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمات بسبب المنافسين. إذ إن وجودهم يدل على الاستمرار في تطوير الأفكار الإبداعية الجديدة.

3. أبعاد الابداع الوظيفي: اعتمد الباحثان على مقياس (De Jong & Hartog, 2010 :25&29) المتكون من بعدين وكم يأتي:

ا. **استكشاف وتوليد الفكرة:** يُعدُّ تصور الأفكار الجديدة واستكشافها واستغلالها لحدٍ بعيد أساساً للإبداع. فإن أهم خطوة هي وجود فكرة جديدة لديها القدرة على أن تتحول إلى حل ناجح، فإن هذه الخطوة تسهم إلى حد كبير في الإبداع الشامل، (Bezergianni,2013:1-2). ويعرف الاستكشاف بأنه تجربة لأفكار أو طرق جديدة جذرية للقيام بالأشياء. (Bierly & Daly,2007:494) إن جميع الأفكار الإبداعية تقريباً تتضمن توليد الأفكار واختيار الأفضل منها وتصدر من الموظفين أصحاب المعرفة والخبرة والمهارات والخيال الواسع، ومصادر هذه الأفكار في الغالب تتبع من داخل بيئة المنظمة وهي المصدر الأساس (المصدر الداخلي) إذ تسلط الضوء على مجالات التسويق والمبيعات والإدارة العليا ومدخلات البحث والتطوير، ومن المصادر الخارجية في شكل مشاركة من قبل العملاء الذين لديهم رغباتهم واحتياجاتهم وحلولهم للمنتجات الممكنة، وقد يقدم المنافسون أيضاً أفكاراً جديدة. فيمكن أن تحرض معرفة منتج المنافس فريقاً من الموظفين لإنشاء منتج جديد أو تحسين منتج جرى تسويقه بالفعل من قبل المنظمة. ويجب ان يُؤخذ بنظر الاعتبار ان الأفكار المتولدة متوائمة مع رسالة ورؤية المنظمة وقيمها ومن هنا يتوضح أهمية بعد توليد الفكرة. (Dorow et al.,2015:52-53).

ب: **دعم وتنفيذ الفكرة:** من المسلم به أنه بدون بطل أو داعم يُظهر المثابرة والإيمان والالتزام، قد لا تُدرك الفكرة الإبداعية إمكاناتها الكاملة إذ يجب أن يصبح الإبداع معياراً في المنظمات وليس حدثاً عرضياً يعتمد على الحدث والفرد القوي التفكير الذي يبذل قدراً كبيراً من الجهد. والمطلوب دعم كل من الفكرة الفردية وعملية الإبداع. وغالباً ما يوصف بطل الإبداع بأنه شخص يربط الأشخاص المتحمسين حول فكرتهم مع الآخرين الذين يمكنهم مساعدتهما قد يكون شخص يدعم على نطاق أوسع عملية الإبداع عن طريق توفير الأدوات والموارد (Berendsen&Beckett,2015:1-2). إذ يجب تنفيذ الفكرة المدعومة وتطبيقها وتحول عملية تنفيذ الأفكار الجديدة إلى ابداعات في المنتجات بما في ذلك المنتجات الجديدة أو الخدمات أو الإبداعات الإدارية والأنشطة الجديدة والعمليات الاجتماعية والهياكل وفي أي من نشاطات المنظمة الأخرى وفي هذه الخطوة تظهر السلوكيات الإبداعية للموظفين عندما يقومون ببناء نموذج أولي للإبداع واختباره وتعديله، ثم إطلاق النتائج الإبداعية في الأسواق في نهاية المطاف أو جعل الإبداعات جزءاً منتظماً من العمليات التنظيمية. (Ngo,2018:13).

### المحور الثالث- الإطار التطبيقي للبحث

يتعلق هذا الفصل بالجانب التطبيقي للبحث إذ يتمحور حول ثلاث جوانب أساسية، الجانب الأول يتعلق بفحص اداة قياس البحث واختبارها في حين تعلق الجانب الثاني بالوصف الاحصائي لمتغيرات وابعادها ، واهتم الجانب الثالث باختبار الفرضيات الخاصة بالبحث ولإجراء الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي ( Smart PLS ) وهو من البرامج الاحصائية الحديثة التي تعد سهله الاستخدام فضلا عن الوضوح في مخرجاتها، والذي ساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية على تحقيق فاعلية وكفاءة افضل في تحقيق اهداف الدراسات التي يكتبونها، إذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم، ويتعامل معها في حالة كون بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ يمكن استخدامه للعينات الصغيرة التي يقل عدد مشاهداتها عن

(100) مشاهدة او مستجيب (Hair et al,2017-2018,33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

### أولاً: فحص واختبار اداة قياس البحث

1. **الترميز والتوصيف:** يساعد الترميز الخاص بالفقرات الباحث في عملية تنظيم اسلوب العرض لفقرات القياس اثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية وكما يوضحها الجدول (2) الآتي:

جدول (2) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة المحاورة	الالفة	6	IN	Groysberg& Slind,2012
	التفاعلية	6	INT	
	الاتدماج	6	INC	
	القصد	7	INTE	
الابداع الوظيفي	استكشاف وتوليد الفكرة	5	EG	De Jong &Hartog,2010;Van Minh et al.,2016
	دعم وتنفيذ الفكرة	5	CI	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

2. **اختبار الصدق والثبات للمقياس:** تُقيم مقاييس البحث عن طريق ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس س في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al, 2013:165-166). واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول (3):

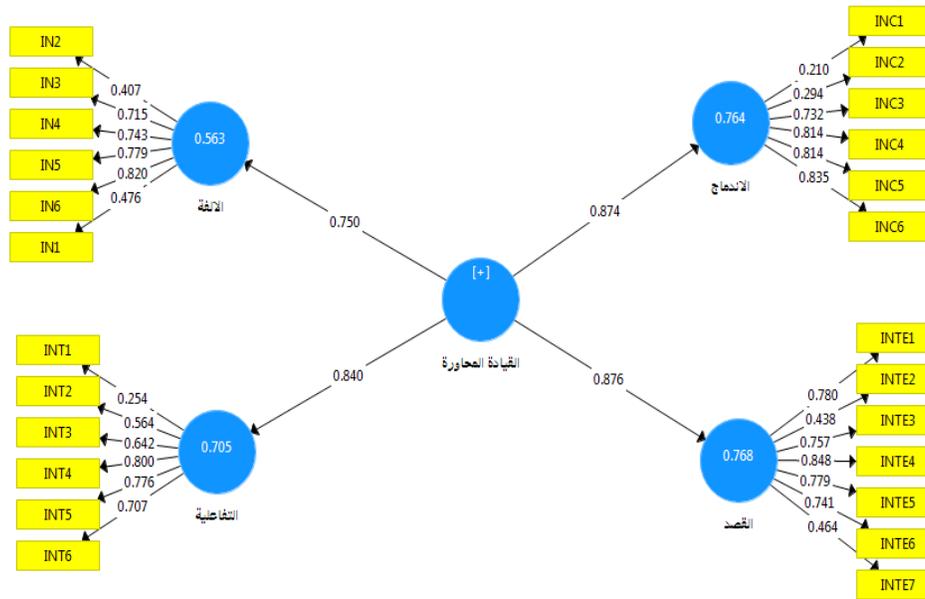
جدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $\leq 0.60$ , كرونباخ الفا $\leq 0.70$
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $\leq 0.70$
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $\leq 0.50$
4	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading
		اختبار عدم تداخل الابعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Hair et al, 2017)

3. تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة المحاورة: لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير القيادة المحاورة أُستخدِم برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (2) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة)) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير, لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر, ويُقيم ثبات المؤشر بحساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس, ويبين (Hair et al,2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن عن طريقها تقييم تشبع الفقرات (المؤشرات) اولا إذا كان تشبع الفقرة أكبر او يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يجري الاستبقاء عليها. ثانيا إذا كان تشبع الفقرة بين (0.40-0.70) فان على الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (كرونباخ الفا، الثبات المركب، AVE) وإذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيجري الاستبقاء عليها. ثالثا إذا كان تشبع الفقرة يقل عن (0.40) فَنُحذف.

اذ يتضح أن الفقرات (INT1,INC1,INC2) كانت تشبعاتها اقل من المعيار المحدد (0.40) مما يستوجب حذفها من النموذج، اما الفقرات المتبقية والتي تنحصر تشبعاتها بين (0.40-0.70) فيكون على الباحث تجربة حذفها او الاستبقاء عليها بناء على مدى تأثير حذف تلك الفقرات على قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار (AVE) وكما يوضحها الشكل (2) والجدول (4).



شكل (2) نموذج القياس لمتغير القيادة المحاورة

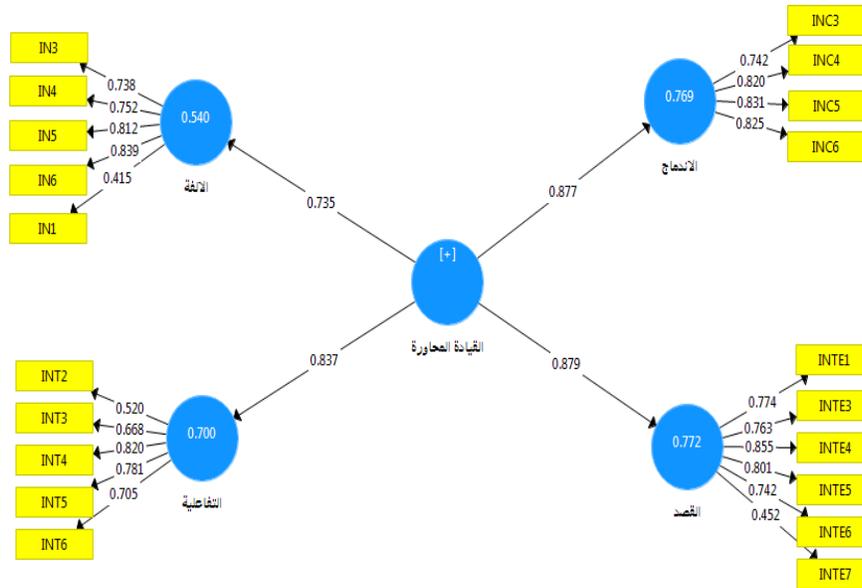
اذ يستعرض الجدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس والتي اظهرت ان الابعاد : الالفة، والتفاعلية، والاندماج، والقصد لم تحقق القيمة المطلوبة من معيار (AVE) بينما حققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب، وعليه سَيُحذفُ اولا الفقرات التي قل تشبعها عن (0.40) وملاحظة تأثير الحذف على بقية المعايير فاذا لم تتحسن نُحذفُ للفقرات التي تشبعها بين (0.40-0.70) لحين تحسن معايير النموذج المختبر.

جدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة المحاورة

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE	ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الالفة	IN1	0.476	الاندماج	0.805	0.710	3	الاندماج	INC1	0.210	0.746	0.448	0.456
		IN2	0.407						INC2	0.294			
		IN3	0.715						INC3	0.732			
		IN4	0.743						INC4	0.814			
		IN5	0.779						INC5	0.814			
		IN6	0.820						INC6	0.835			
2	التفاعلية	INT1	0.254	القصد	0.867	0.818	4	القصد	INTE1	0.780	0.707	0.495	0.423
		INT2	0.564						INTE2	0.438			
		INT3	0.642						INTE3	0.757			
		INT4	0.800						INTE4	0.848			
		INT5	0.776						INTE5	0.779			
		INT6	0.707						INTE6	0.741			
									INTE7	0.464			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

بعد القيام بعملية الحذف وتحسين النموذج يوضح الشكل (3) والجدول (5) ان النموذج الخاص بالقيادة المحاورة يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.



شكل (3) نموذج القياس لمتغير القيادة المحاورة بعد التعديل

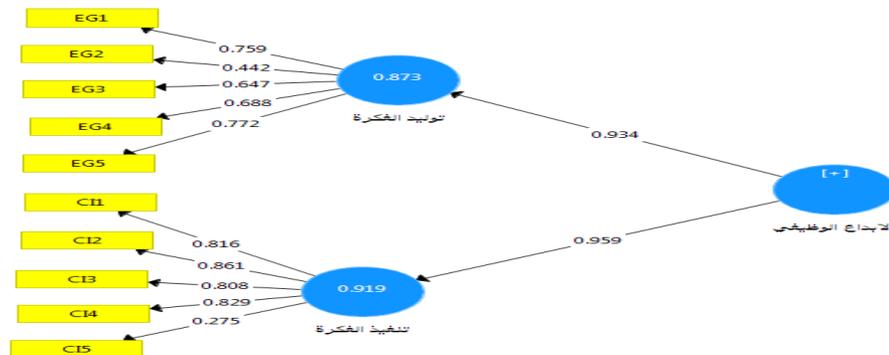
جدول (5) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة المحاورة بعد التعديل

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE	ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الالفة	INC1	تم حذفها	0.819	0.880	0.649	3	الاندماج	IN1	0.476	0.763	0.843	0.530
		INC2	تم حذفها						IN2	تم حذفها			
		INC3	0.732						IN3	0.715			
		INC4	0.814						IN4	0.743			
		INC5	0.814						IN5	0.779			
		INC6	0.835						IN6	0.820			
2	التفاعلية	INTE1	تم حذفها	0.827	0.877	0.552	4	القص	INT1	تم حذفها	0.742	0.830	0.500
		INTE2	تم حذفها						INT2	0.564			
		INTE3	0.757						INT3	0.642			
		INTE4	0.848						INT4	0.800			
		INTE5	0.779						INT5	0.776			
		INTE6	0.741						INT6	0.707			
		INTE7	0.464										

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

4. تقييم نموذج القياس لمتغير الابداع الوظيفي: اذ يتضح أن الفقرات (C15) كانت تشبعاتها اقل من المعيار المحدد (0.40) مما يستوجب حذفها من النموذج، اما الفقرات المتبقية والتي تنحصر تشبعاتها بين (0.40-0.70) فيكون على الباحث تجربة حذفها او الاستبقاء عليها بناء على مدى تأثير حذف تلك الفقرات على قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار (AVE) وكما يوضحها الشكل (4) والجدول (6).

اذ يتضح ان هناك بعض الفقرات كانت تشبعاتها اقل من المعيار المحدد لقبولها التام (0.70)، فضلا عن قيمة كرونباخ الفا و (AVE) (لبعد تنفيذ الفكرة) كانت منخفضة عن المعيار المحدد، مما يوجب حذف اول الفقرات التي قلت قيمة تشبعها عن (0.40) ثم تجربة حذف الفقرات التي تنحصر تشبعاتها بين (0.40-0.70) على التوالي لمعرفة مدى تأثير حذفها على قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار (AVE) وعندما يتبين ان حذف فقرة ما لا يؤثر على القيم فيجري استبقائها وكما يوضحها الشكل (5) والجدول (7).



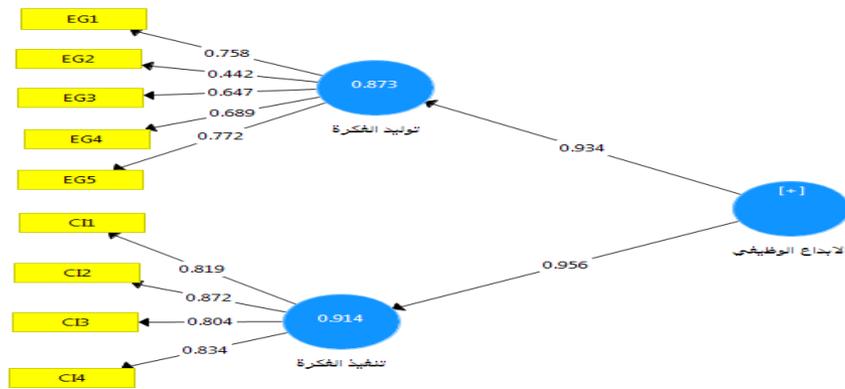
شكل (4) نموذج القياس لمتغير الابداع الوظيفي

جدول (6) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الابداع الوظيفي

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	استكشاف وتوليد الفكرة	EG1	0.759	0.781	0.855	0.565
		EG2	0.442			
		EG3	0.647			
		EG4	0.688			
		EG5	0.772			
2	دعم وتنفيذ الفكرة	CI1	0.816	0.691	0.800	0.452
		CI2	0.861			
		CI3	0.808			
		CI4	0.829			
		CI5	0.275			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

بعد القيام بعملية الحذف وتحسين النموذج يوضح الشكل (5) والجدول (7) ان النموذج الخاص بالأبداع الوظيفي يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.



شكل (5) نموذج القياس لمتغير الابداع الوظيفي بعد التعديل

جدول (7) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الابداع الوظيفي بعد التعديل

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	استكشاف وتوليد الفكرة	EG1	0.759	0.781	0.855	0.565
		EG2	0.442			
		EG3	0.647			
		EG4	0.688			
		EG5	0.772			
2	دعم وتنفيذ الفكرة	CI1	0.816	0.852	0.900	0.693
		CI2	0.861			
		CI3	0.808			
		CI4	0.829			
		تم حذفها	CI5			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

5. **اختبار الصدق التمييزي** : لغرض اختبار الصدق التمييزي أُسْتُخْدَمَ برنامج (Smart-PLS) اذ يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويُقاس الصدق التمييزي عن طريق السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية). أي تباعد وتناظر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب أن نتأكد أن الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل وليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسيين هم (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك عن طريق قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها في باقي الابعاد وهذا يدل على انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الثاني (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الابعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصنوفة اعلى من باقي القيم مع الابعاد الاخرى. وعليه فان اختبار الصدق التمييزي يتضمن اختبارين الاول اختبار عدم تداخل الابعاد والثاني اختبار استقلالية الفقرات.

اذ يبين الجدول (8) ان جميع الابعاد (الالفه، والاندماج، والتفاعلية، والقصد) لمتغير القيادة المحاوره والابعاد (توليد الفكرة، وتنفيذ الفكرة) المتغير الابداع الوظيفي قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد مما يبين ان هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (8) نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغيرات البحث بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد المحاوره القيادة	الالفه	الاندماج	التفاعلية	القصد	الابعاد الابداع الوظيفي	توليد الفكرة	تنفيذ الفكرة
الالفه	0.651				استكشاف وتوليد الفكرة	0.792	
الاندماج	0.583	0.731			دعم وتنفيذ الفكرة	0.672	0.833
التفاعلية	0.615	0.708	0.818				
القصد	0.563	0.641	0.709	0.881			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

كما يبين جدول (9) اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغيرات البحث اذ إن جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثله له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغيرات البحث تمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (9) اختبار استقلالية الفقرات لمتغيرات بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الالفه	الاندماج	التفاعلية	القصد	الابعاد الابداع الوظيفي	توليد الفكرة	تنفيذ الفكرة
الالفه	0.461	0.172	0.336	0.26	استكشاف وتوليد الفكرة	0.758	0.593
	0.820	0.296	0.448	0.186		0.442	0.266
	0.835	0.365	0.545	0.333		0.647	0.448
	0.902	0.448	0.599	0.424		0.689	0.517
	0.932	0.527	0.663	0.547		0.772	0.726
	0.389	0.816	0.499	0.558		0.708	0.819
	0.395	0.902	0.46	0.736		0.693	0.872

0.804	0.628	دعم وتنفيذ الفكرة	0.637	0.704	0.764	0.485	الاندماج
0.834	0.603		0.804	0.679	0.908	0.433	
			0.285	0.594	0.236	0.576	التفاعلية
			0.378	0.763	0.485	0.489	
			0.556	0.937	0.573	0.569	
			0.487	0.892	0.673	0.508	
			0.442	0.806	0.457	0.409	
			0.842	0.526	0.807	0.347	القصد
			0.829	0.504	0.628	0.226	
			0.930	0.552	0.761	0.482	
			0.871	0.442	0.616	0.371	
			0.806	0.462	0.629	0.372	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانياً. عرض نتائج البحث وتحليلها - الوصف الاحصائي: يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وينقسم هذا المبحث الى جانبين اساسيين، الاول يتعرض الى متغير القيادة المحاوره بأبعاده الأربعة (الالفة، والتفاعلية الاندماج، والقصدية) والجزء الثاني يتعلق بالأبداع الوظيفي بأبعاده الاثنين (استكشاف وتوليد الافكار، دعم وتنفيذ الافكار). وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية. وُحدّد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=5\4). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات (1 - 1.80 منخفض جدا، 1.80 - 2.60 منخفض، 2.60 - 3.40 معتدل، 3.40 - 4.20 مرتفع، 4.20 - 5.00 مرتفع جدا) (Dewberry, 2004: 15):

ويلاحظ عن طريق بيانات الجدول (13) بان بعد القصد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بُعد فقد كان من نصيب بعد الالفة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة المحاوره مرتفع (3.75) وانحراف معياري عام بلغ (0.834). وبشدة اجابة بلغت (0.75) كما يلاحظ ايضا بان بُعد تنفيذ الفكرة حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بُعد فقد كان من نصيب بعد توليد الفكرة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الابداع الوظيفي مرتفع (3.92) وانحراف معياري عام بلغ (0.697). وبشدة اجابة بلغت (0.78).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير البحث (n=97)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الرابع	مرتفع	0.73	0.866	3.64	الالفة
الثاني	مرتفع	0.76	0.870	3.79	التفاعلية
الثالث	مرتفع	0.74	0.80	3.71	الاندماج
الاول	مرتفع	0.77	0.798	3.86	القصد
-	مرتفع	0.75	0.834	3.75	المعدل العام لمتغير القيادة المحاورة
الثاني	مرتفع	0.76	0.71	3.82	توليد الفكرة
الأول	مرتفع	80.5	0.685	4.02	تنفيذ الفكرة
-	مرتفع	0.78	0.697	3.92	المعدل العام لمتغير الابداع الوظيفي

ثالثاً: اختبار الفرضيات: اعتمد الباحثان لاختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط على معامل ارتباط (Pearson) فيما استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير باستخدام برنامج (Smart PLS).

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة المحاورة و متغير الابداع الوظيفي) اذ يظهر الجدول (16) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير القيادة المحاورة والابداع الوظيفي. ويُحكّم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي:

جدول (15) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة ايجابية او سلبية	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30 ±
2	علاقة ارتباط قوية ايجابية او سلبية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) ايجابية او سلبية	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة(سالبة او موجبة)	±1

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات الإحصائية

إذ يشير الجدول (16) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة المحاورة و متغير الابداع الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*399). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير القيادة المحاورة والابداع الوظيفي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (16) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

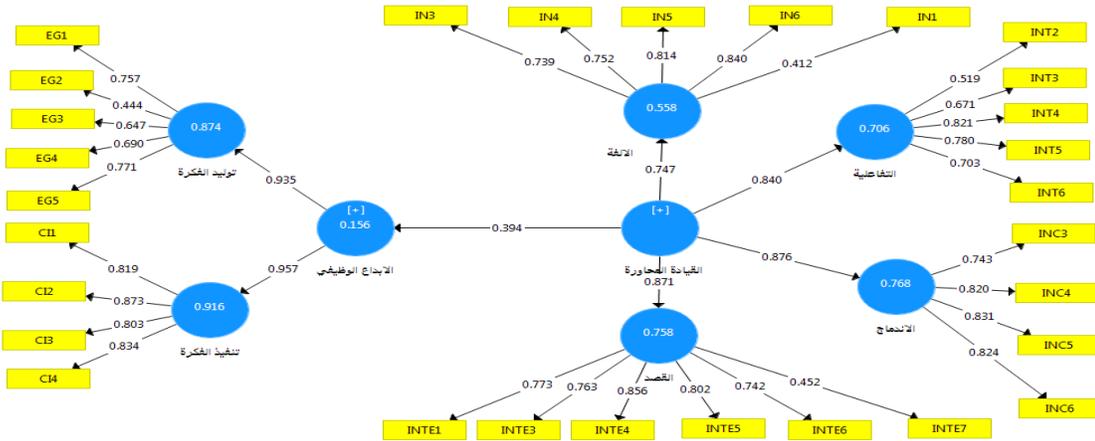
جدول (16) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة المحاورة والابداع والوظيفي

		القيادة المحاورة
الابداع الوظيفي	Pearson Correlation	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة المحاورة بأبعاده ومتغير الابداع الوظيفي) اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات التأثير المباشرة بالاعتماد على النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية باستخدام برنامج (Smart PLS. V.20). والشكل (8) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة المحاورة) والمتغير المعتمد (الابداع الوظيفي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير الابداع الوظيفي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج اعتمدنا على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وكما يأتي: (التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج) - (SRMR) اشار (Hair et al, 2017) اذا كانت قيمته صفرا فهي اشارة الى تطابق مثالي، وكلما كانت قيمته اقل من (0.08) فهو تطابق مقبول (Henseler et al, 2016:9). (تقييم الارتباط الخطي) يجري التحقق من ذلك عن طريق قيمة (VIF) والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من 5 طبقا لقاعدة (Hair et al, 2017). (معاملات المسار) وتشير الى العلاقة الفرضية بين المتغيرات والتي يطلق عليها ايضا بالتأثيرات المباشرة والتي تكون قيمها المعيارية بين قيمتي (-1+1) ويمكن التأكد معنوية هذه القيم عن طريق الخطأ المعياري الذي يكون الحصول عليه باختبار (Bootstrapping) والذي يوجد ضمن حزمة (Smart-PLS) وعن طريقها تُحسب قيمة t والتي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 1.96 عند مستوى معنوية قدره (0.05) (Hair et al, 2017:195). (معامل التحديد  $R^2$ ) يشير معامل التفسير او التحديد الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويشير (Chin,1998) الى مستويات قبول قيمتها كما ياتي إذا كانت قيمته اقل من 0.19 تكون القدرة التفسيرية مرفوضة وإذا كانت تتراوح بين 0.19-0.33 فهي قدرة ضعيفة اما إذا كانت القيمة تتراوح بين 0.33-0.67 فهي قيمة معتدلة اما إذا كانت أكبر من 0.67 فهي قيمة عالية). (حجم التأثير  $f^2$ ) يحتاج حساب قيمة التفسير الى معرفة حجم التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع لمعرفة مدى المساهمة لكل متغير او بعد وقد اشار (Cohen, 1988) تصنيف قيمة التأثير وفق الاتي: عندما تكون القيمة اقل من 0.02 فهذا يدل عدم وجود تأثير، اما إذا كانت القيمة محصورة بين 0.02-0.15 فهو حجم تأثير قليل، اما إذا كانت بين 0.15-0.35 فهو حجم تأثير معتدل، اما إذا كانت أكبر من 0.35 فهو حجم تأثير كبير.

ويتضح من الشكل (8) ان متغير القيادة المحاورة قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الابداع الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث وهي قيمة تفسير معتدلة. وكما يتضح من

الجدول (17) والشكل (8) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.394). توضح بان زيادة مستويات توافر القيادة المحاورة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الابداع الوظيفي بنسبة (39%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (8) وجدول (17) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (25) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الأولى وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يوضح جدول (17) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للنموذج الهيكلي (0.069) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ( $t=2.787, P<0.01$ ) مما يبين معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الاولى اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين من الجدول (17) ان حجم التأثير بلغ (0.235) وهو حجم تأثير ضمن مستوى عالي فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (17) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المحاورة ومتغير الابداع الوظيفي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	S.R.W	حجم التأثير f <sup>2</sup>	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة SRMR
0.156	0.394	0.235	0.006	2.787	1	القيادة المحاورة ---> الابداع الوظيفي	0.069

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في هذا البحث سوف نستعرض ما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات حول كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء استناداً الى النتائج التي جرى الحصول عليها وكالاتي:

1. كانت نتائج المستجيبين مرتفعة فيما يخص القيادة المحاورة. إذ يدل هذا على توافر سلوك القيادة المحاورة لدى إدارة كلية الإدارة والاقتصاد مما يسهم في تعزيز التفاهم والتعاون وبناء الثقة مع التدريسين عن طريق الاستماع والاحترام وحرية طرح الأفكار والآراء بالحوار الهادف المرتكز على النيات الصادقة في تحقيق الابداع في كل مجالات الاعمال في الكلية. وقد يكون سبب هذه النتيجة كثرة التفاعل الاجتماعي بين الإدارة والتدريسين وطول مدة الزمالة في العمل.

2. أفصحت نتائج الوصف الاحصائي عن ابعاد متغير القيادة المحاورة، إذ تبين بأن بعد القصد كان بالمرتبة الأولى بأهميته الترتيبية يتبعه في ذلك بعد التفاعلية ومن بعده الاندماج وكان الأخير هو الالفه. وهذا يبين بأن إدارة الكلية تتيح للتدريسين المشاركة في جزء من الاستراتيجية وليس كلها بتواصلهم مع التدريسين الاختصاص باعتماد السلوك الحواري الى حد ما وليس بالطرق الرسمية فضلاً عن تشجيعهم لنشر سياسة الكلية والتكلم عن استراتيجية الجامعة في المحافل العلمية وتقويض جزء من صلاحيتها بهدف تعزيز علاقتهم. ولكن تبين ان هناك بعض الضعف في التعرف على أحوال التدريسين الشخصية. وهو ليس بمستوى الطموح ضمن قيم وثقافة الكلية المدروسة.

3. تتوافر في التدريسين القدرة المرتفعة من تشكيلة واسعة من السلوكيات والادوار في المواقف المختلفة لغرض أداء متطلبات العمل ، أي ان التدريسين لا يقتصرون على ممارسة سلوك محدد بنمط معين في التعامل مع المواقف و الافراد بمختلف المسميات فهم يلجؤون الى محفظة واسعة من السلوكيات التي يركز بعضها على تقديم الأفكار الإبداعية و تنفيذها لأداء المهام الرئيسية و الرسمية وأخرى تهتم بدعم مجال العمل عن طريق الجوانب الاجتماعية وغيرها بحيث يشكل هاجس التفوق و الابداع في أداء المهام الوظيفية والأولوية لأكثر اهمية في المنظومة الاعتقادية للتدريسين .

4. تسهم القيادة المحاورة في تفسير وتعزيز الابداع الوظيفي لدى التدريسين بمستوى ضعيف، وهذا يؤشر ان الإدارة في الكلية لا تعمل في شكل كبير على تثبيت وتوجيه قدراتها في التفاوض و اتاحه المساحة الكافية للتدريسين في إدارة النقاشات و التداخلات فيما يخص العمل باتجاه ترسيخ أسس الابداع الوظيفي لدى التدريسين و قد يعود سبب ذلك للثقافة العامة في المجال الاكاديمي التي يدركها التدريسين بان ما تقوم به الإدارات يصب في تحقيق أداء وظيفي وليس ابداع وظيفي نتيجة للسياسات و الإجراءات التي تصدر من الجهات المنظمة لعمل تشكيلات وزارة التعليم العالي.

5. أظهرت النتائج الخاصة بعلاقات التأثير بين ابعاد القيادة المحاورة ( الألفة ، والتفاعلية ، والاندماج ، والقصد ) ومتغير الابداع الوظيفي وجود نسبة تفسير عند ادنى مستوى للاعتدال لقدرة الابداع على تفسير التغيرات التي تطرأ على الابداع الوظيفي لدى التدريسين الا ان مستوى التأثير بشكل منفرد للأبعاد على الابداع الوظيفي كانت متفاوتة الا انها بالاطار العام كان تأثير غير فعال في احداث تحسين ملموس في الابداع لدى التدريسين ، ما عدا بعد الألفة و التفاعلية اللذين يملكان نسب التأثير الأفضل قياساً ببقية الابداع وهذا يؤشر ضعف في توظيف هذه الابداع السلوكية و ربطها بشكل مباشر في تحسين الابداع الوظيفي لدى التدريسين .

#### ثانياً: التوصيات

1. دعوة إدارة الكلية الى إيلاء المزيد من الاهتمام بالقيادة المحاورة وابعادها لدورها الأساسي في تعزيز السلوكيات الإيجابية في مجال العمل ومن ضمنها السلوك الإبداعي للتدريسين، عن طريق التركيز على الإشارة الى ان لغة الحوار والتفاعل هي جزء من ثقافة المنظمة وإحدى أهدافها الأساسية وطرقها الفعالة في التواصل مع التدريسين.

2. محاولة التمييز بين الأطر الثقافية التي تمتاز بها شريحة التدريسين وتعزيز السمات والخصائص الثقافية المشتركة بين تلك الأطر وجعلها الأساس في تشكيل ثقافة التفاوض المنظمي وبما يعود على الجميع بالارتياح والانجاز للأعمال.

3. أهمية ان توفر إدارة الكلية الورش والندوات التي تعزز من ثقافة التحاور والتفاهم وترسيخ عقائد عمل مستمدة من العلاقات البيئية الطيبة التي تؤطر الفهم بان العمل المشترك يُنجز أكثر ويقلل الضغط والجهد ويعزز أواصر الاحترام بين التدريسين من جهة وبين إدارة الكلية من جهة أخرى.
4. التحول من النظرة التقليدية لدور التدريسين والمبينة على ان التدريسين لديهم وظيفة التدريس فقط وبأي طريقة تؤدي بغض النظر عن قناعاتهم واهتماماتهم بما يزعجهم وما يرضيهم، الى النظر إليهم بأنهم ركائز حاسمة وبالغة الأهمية، تسهم بشكل كبير في تأهيل الكلية وملاكاتها الوظيفية المختلفة فضلاً عن تأهيل الطلبة الدارسين فيها وضرورة ان تشعرهم إدارة الكلية بأنهم شركاء استراتيجيين في عملية تحقيق أهدافها.
5. أهمية اشعار التدريسين بدورهم الريادي في نقل المعرفة وبناء الأسس السليمة للعمل داخل الكلية سواء على المستوى التربوي والتعليمي او على المستوى الوظيفي والإداري وانهم محور الابداع الممكن حدوثه في الكلية وبما يعزز شعورهم بالانتماء والتفاني عن طريق جملة أمور منها الانصات الى ما يفكرون به سواء على المستوى الشخصي او العلاقاتي او الوظيفي والاهتمام بتلك الأفكار والعمل على تقليل الفجوة بين ما يعتقدون وما يرونه من سياسات وإجراءات تقوم بها إدارة الكلية.
6. ضرورة الربط الفكري والعلمي للتدريسين بجامعات وكليات ذات سمعة عالية جيدة او إقليمية بهدف تنويع المعارف التي يمتلكونها وبما ينعكس ايجاباً على تعزيز الابداع الوظيفي عن طريق العمل الرسمي على تهيئة الظروف الملائمة حتى يتواصل التدريسين مع المراكز والمنظمات والجامعات المميزة ويرسخون في عقولهم وقدراتهم الممكنات والمهارات ذات الطابع الإبداعي والريادي في مجال العمل.

#### المصادر

1. Ahmed, S., & Ahmed, A. (2015). **Employee innovation: management practices affecting the innovative behavior at workplace.** In 3rd Islamic Countries Conference on Statistical Sciences (ICCS-13): Statistics for Better Life.
2. Berendsen, G., & Beckett, R. C. (2015), **the adaptable innovation champion:** Exploring the interaction between multiple roles.
3. Bezergianni, S. (2013), **Conceiving, exploring and exploiting innovative ideas** from waste cooking oil to diesel Journal of Innovation and Entrepreneurship,2(1) 9.
4. Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007), **Alternative knowledge strategies,** competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms, Entrepreneurship theory and practice, 31(4), 493-516.
5. Brogan-Baranski, K., (2018), **Conversational Leadership:** A Phenomenological Study of Exemplary Elementary Superintendents and the Behaviors They Practice in Leading Their Organizations.

6. Bryant, J., (2012), **The effect of intentionality on leadership development: A single-subject case study** (Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte).
7. Cerinsek, G., & Dolinsek, S. (2009). **Identifying employees' innovation competency in organisations**, International Journal of Innovation and Learning, 6(2), 164-177.
8. Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling**, Modern methods for business research, 295(2), 295-336.
9. Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences** (2ed). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Cosgrove, E., & Hope, S. (2012), **Mastering conversation—the key ingredient to successful leadership**.
11. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007), **How leaders influence employees' innovative behavior**, European Journal of innovation management.
12. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). **Measuring innovative work behavior. Creativity and innovation management**, 19(1), 23-36.
13. Dewberry, C. (2004), **Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice First published**, Published in the Taylor & Francis.
14. Dorow, P., Dávila, G., Varvakis, G., & Vallejos, R. (2015), **Generation of ideas, ideation and idea management**, Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, 5(2), 51-59.
15. Grill, C., Ahlborg, G., & Lindgren, E. C. (2011), **Valuation and handling of dialogue in leadership**, Journal of health organization and management.
16. Groysberg, B., & Slind, M. (2012), **Leadership is a conversation**, Harvard business review, 90(6), 76-84.
17. Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016), **Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 25(4), 495-511.
18. Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.

19. Hair, j, Celsi, M, Money, A, Samouel, Ph., and Page, M, (2016), **Essentials of Business Research Methods** :3<sup>rd</sup> ed, Routledge, Taylor & Francis Group, New York and London.
20. Hair, J, Celsi, M, Ortinau, D, and Bush, R. (2013), **Essentials of marketing research**, New York, NY: Mc Graw–Hill/Irwin.
21. Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017), **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)**, Los angeles: Sage.
22. Alharbi, (2019), **Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation**, Global Business Review.
23. Henseler, J, Hubona, G and Ray, P.A. (2016), **Using PLS path modeling in new technology research**: updated guidelines, Industrial management and data system, 116(1), 2–20.
24. Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K., (2014), **Can transformational leadership influence on teachers’ commitment towards organization**, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis, Asia Pacific Education Review, 15(2), 177–190.
25. Kauffman, J. R., (2016), **Leading in the middle: Conversations and dialogic leadership in higher education**, (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
26. Lukes, M., & Stephan, U., (2017), **Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures**, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 23(1), 136–158.
27. Milliman, J., Grosskopf, J., & Winter, V., (2001), **Corporate environmental strategy: building environmental business and leadership skills through dialogue**, Corporate environmental strategy, 8(3), 209–216
28. Ngo, P., (2018), The impact of organizational culture on employee innovativeness .
29. Padros, M., & Flecha, R., (2014), **Towards a Conceptualization of Dialogic Leadership**, International Journal of Educational Leadership and Management, 2(2), 207–226.

30. Pruitt, B., & Thomas, P., (2006), **Democratic dialogue**—A handbook for practitioners, New York.
31. Raelin, J. A. (2013). The manager as facilitator of dialogue, *Organization*, 20(6), 818–839. .
32. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2009), **Research methods for business students**, Essex. Financial Times/Prentice Hall, 1–2.
33. Seymour, M. A., & Geldenhuys, D. J., (2018), **The impact of team dialogue sessions on employee engagement in an information and communication technology company**, *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–11.
34. Stanghellini, G., Broome, M., Fernandez, A. V., & Raballo, A. (Eds.), (2019). **The Oxford handbook of phenomenological psychopathology**, Oxford University Press, USA.
35. Stenberg, A., (2017), **What does Innovation mean—a term without a clear definition?**
36. Swaffield, S., (2008), **Critical friendship, dialogue and learning**, in the context of Leadership for Learning, *School leadership and Management*, 28(4), 323–336
37. Tsai, Y. (2011). **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction**. *BMC health services research*, 11(1), 98.
38. van Loon, R., & van Dijk, G., (2015), **Dialogical Leadership**: Dialogue as Condition Zero, *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(3).

## السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص العام والدقيق	مكان العمل
1	إ.د أكرم محسن الياسري	إدارة أعمال/إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
2	إ.د فيصل علوان الطائي	إدارة معلومات ومكتبات/نظم وإدارة معلومات	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
3	إ.د هاشم فوزي دباس	إدارة أعمال/إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة
4	أ.م. د أحمد عبد الله الشمري	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية وإدارة معرفة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
5	أ.م. د أحمد كاظم بريس	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
6	أ.م. د إلهام ناظم الشيباني	إدارة أعمال/ إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
7	أ.م. د أميمه العادلي	إدارة معلومات ومكتبات/ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
8	أ.م. د بشار عباس الحميري	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل.
9	أ.م. د حاكم احسوني الميالي	إدارة أعمال/ نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
10	أ.م. د زينب عبد الرزاق	إدارة أعمال / سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل.
11	أ.م. د زينب مكي البناء	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
12	أ.م. د زينب هادي معيوف الشريفي	إدارة أعمال / سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
13	أ.م. د سحر عباس حسين	إدارة أعمال / إدارة استراتيجية وإدارة جودة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
14	أ.م. د صالح الحسنواوي	إدارة أعمال /إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
15	أ.م. د عادل عباس الجنابي	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
16	أ.م. د علي حميد هندي العلي	إدارة أعمال/ إدارة مالية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة
17	أ.م. د محمود فهد عبد علي الدليمي	إدارة أعمال/إدارة إنتاج	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
18	أ.م. د نسرین محمد جاسم	إدارة أعمال/ إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

### الملحق (3)

الموضوع / تحكيم استبانة

الأستاذ الفاضل .....المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد استبانة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات البحث الموسوم (الدور التفاعلي لجودة حياة العمل في العلاقة بين سلوكيات القيادة المحاوره وابداع الموظفين) - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء والذي يشكل جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو قراءة العبارات والتفضل بأبداء آرائكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم البحث في ضوء المحاور الآتية:

1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات البحث الأساسية ؟

2 - مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس والغرض الذي وضعت من أجله ؟

3 - مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟

4 - مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى الى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

المشرف الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

الباحث

محمد علي محمد صالح

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

**أولاً: البيانات الشخصية:**  
1. النوع الاجتماعي:

ذكر

انثى

2. العمر

30-25

50-41

40 -31

60-51

61 فأكثر

3. التحصيل العلمي

ماجستير

دكتوراه

4. سنوات الخدمة

5 - 1

25- 21

10 - 6

30-26

15-11

30 فأكثر

20- 16

5. العنوان الوظيفي

**ثانياً: متغيرات البحث****1- القيادة المحاورة: Dialogue Leadership**

أنها إحدى سلوكيات القيادة التي تتخذ من الحوار مدخلاً لمشاركة العاملين في تبادل الأفكار والآراء، ويتصف هذا الحوار بأنه منفتحاً وغير مقيد لجميع الأطراف ويستوعب الكل وهدفه وصول القيادة والعاملين الى رؤى موحدة وجديدة حول كل مواضيع المنظمة.

أ- الالفة: **Intimacy** هي الشعور بالانسجام ما بين القيادة والعاملين والوصول الى حالة من التقارب لغرض الاتفاق على الآراء والأفكار التي تخدم العمل.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير	وضوح الفقرة	الملاحظات
	الفقرات	ينتمي لا ينتمي	واضحة غير واضحة	تعديل أو إضافة
	القيادة المحاور في الجامعة:			
1	تعتمد نقل التعليمات والمعلومات من أعلى الى أسفل.			
2	تتعامل بلغة رسمية منظميه.			
3	تشارك التدريسين في مناسباتهم خارج العمل.			
4	تتطرق الى الكثير من القصص الشخصية بهدف تقوية العلاقات بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية.			
5	تسعى الى التعرف على الظروف والأحوال الشخصية لكل تدريسي.			
6	تعمل غالباً على تعزيز الثقة بينها وبين التدريسيين عن طريق اجراء الحوارات المتبادلة وبمختلف مواضيع العمل وغير العمل.			

ب- **التفاعلية: Interactivity**: هي عملية التواصل المستمر للقيادة مع العاملين لمعرفة ردود افعالهم حول ما يدور في المنظمة والتعرف على احتياجاتهم في العمل وخارج العمل.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير	وضوح الفقرة	الملاحظات
	الفقرات	ينتمي لا ينتمي	واضحة غير واضحة	تعديل أو إضافة
	القيادة في الجامعة:			
1	تعتمد على الكتب الرسمية في إيصال الأوامر والتعليمات للتدريسين.			
2	تعتمد نشر الاخبار والاحداث المهمة وذات التماس بعمل التدريسين باستمرار.			
3	تتواصل مع التدريسين عن طريق الحوار وليس بالطريقة الرسمية.			
4	تشجع ثقافة الحوار وتعزز التفاعل المتبادل وجهاً لوجه.			
5	تستخدم الفيديو ووسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه.			
6	يتفاعل التدريسيون مع بعضهم عن طريق الانترنت ومنتديات المناقشة.			

ت: **الادماج**: وهي عملية ادماج واشراك العاملين في عملية صنع القرارات وصياغة الاستراتيجيات واطلاعهم على كل ما يدور في المنظمة.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير	وضوح الفقرة	الملاحظات
	الفقرات	ينتمي لا ينتمي	واضحة غير واضحة	تعديل أو إضافة
	القيادة في الجامعة			
1	تقوم بإنشاء رسالة الجامعة (المنظمة) والتحكم فيها.			
2	لا تسمح بمشاركة التدريسين في وضع رسالة الجامعة.			
3	تفوض جزء من صلاحياتها للتدريسين، بهدف تعزيز علاقتها معهم.			
4	تفسح المجال لمشاركة التدريسيون بنشاط في إعداد رسالة الجامعة.			
5	تشجع التدريسين على التكلم في رسالة الجامعة عند حضور الندوات والمؤتمرات.			
6	تشجع عمل التدريسين كسفراء وقادة فكر للتعريف بجامعتهم.			

ج- **القصد: Intentionality** هي التركيز على أفكار العاملين و بالمستويات كافة في المنظمة للوصول الى الأفضل من الأفكار لرسم ووضع الخطط والستراتيجيات عن طريق الحوار البناء وإشراك هذه الأفكار بعد اختيار الأفضل منها في استراتيجية المنظمة والعمل على اطلاع العاملين على آليات وتنفيذ الاستراتيجية وبكل تفاصيلها وهذا ما سيؤثر بدوره على تمسك العاملين بمنظمتهم وزيادة في الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة وبداع العاملين.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير ينتمي لا ينتمي	وضوح الفقرة واضحة غير واضحة	الملاحظات تعديل أو إضافة
1	تتواصل مع التدريسين ذوي الاختصاص لإعداد استراتيجية الجامعة.			
2	تعتمد سياسة مركزية في وضع استراتيجية الجامعة .			
3	تسعى الى وضع استراتيجية الجامعة بناءً على دراسة وتحليل المعلومات بشكل دقيق.			
4	تقوم بشرح كل تفاصيل محتويات رسالة الجامعة الى التدريسين بعد الانتهاء منها.			
5	تعتمد الحوارات المنظمة مع التدريسين والموظفين الآخرين لبناء الاستراتيجية.			
6	تستخدم استراتيجيات خاصة لزيادة أنشطة الاتصال مع التدريسين والموظفين لدعم المشاركة في اعداد استراتيجية الجامعة .			
7	تتيح للتدريسين المشاركة في وضع جزء فقط من الاستراتيجية.			

## 2- الابداع الوظيفي: Functional Innovation

### أ - استكشاف وتوليد الفكرة: idea exploration and generation

ت	التقويم	الانتماء للمتغير ينتمي لا ينتمي	وضوح الفقرة واضحة غير واضحة	الملاحظات تعديل أو إضافة
1	عادة ما أبحث عن أساليب عمل أو تقنيات أو أدوات جديدة لممارسة عملي.			
2	غالباً ما أقوم بتوليد حلولاً ناجعة للمشاكل التي تواجهني.			
3	تدعم إدارة الجامعة تقديم الأفكار الجديدة مادياً ومعنوياً.			
4	اخصص جزءاً من وقتي لإداء اعمال ليست ضمن حدود عملي.			
5	اسعى الى تحسين ادائي بشكل مستمر من اجل تطوير جامعتي.			

هي عملية التصور واكتشاف الفرص لاستغلالها في توليد الأفكار الجديدة.

### ب - دعم وتنفيذ الفكرة: idea champion and implementation

عملية الدعم المستمرة من بداية تصور واكتشاف الفرصة واستغلالها وتوليدها وصولاً الى تحويلها الى واقع عن طريق التنفيذ المتقن.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير ينتمي لا ينتمي	وضوح الفقرة واضحة غير واضحة	الملاحظات تعديل أو إضافة
1	أشجع زملائي لتقديم وتبني الأفكار الإبداعية.			
2	تتكرر محاولاتي لأقتناع زملائي بدعم التفكير الإبداعي.			
3	عادةً ما أقدم وابتظام أفكاراً إبداعية في ممارسات العمل.			
4	أساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة.			
5	أبذل جهوداً في تطوير طرق تدريس جديدة.			