

## الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي

ميثاق هاتف الفتلاوي، حسين حريجة الحساوي، صفاء سعدون السعيد

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء المقدسة، العراق

*hussien.hasnawi@yahoo.com, safa.alsaede@yahoo.com, methaq\_fatlawi@yahoo.com*

**المستخلص.** يهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي في ثلاثة جامعات وهي (بغداد، وكربلاء، والمثنى). ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد المتغير المستقل القيادة التشاركية على مقياس (Wood, 2005: 81)، في حين اعتمد المتغير التابع الأداء الإبداعي على مقياس (O'Regan, 2011: 8)، والمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة اعتمد على مقياس (Scholz & Schwarzer, 2002: 21)، إذ أن جميع مقاييس البحث كانت أحادية البعد. وتم اختيار عينة البحث بثلاث جامعات هي (بغداد، كربلاء، المثنى) شملت عينة البحث (468) من مستويات عليا (عمداء، وأعضاء مجالس كليات)، باستثناء أمين المجلس. إذ وزعت في جامعة بغداد (246) استمارة استبانة، ووزعت في جامعة كربلاء (126) استمارة استبانة، أما في جامعة المثنى وزعت فيها (96) استمارة استبانة. وقد استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، إذ استخدم اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العنقودي، ومجموعة من الإحصاءات الوصفية وكذلك تحليل ارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل المسار (Path Analysis). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي وجود تأثير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي، وتأثير غير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة على مستوى الكليات المبحوثة في العراق.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الكفاءة الذاتية المدركة، الأداء الإبداعي.

**Abstract.** The present research investigates the relationship between perceived self-efficacy as an intermediate variable between shared leadership Innovative Performance in three universities (Baghdad, Karbala, and Muthanna). To achieve this, the independent variable shared leadership was based on the scale (Wood, 2005: 81) while the variable of Innovative performance was based on the scale (O'Regan, 2011: 8), and the median variable perceived self-efficacy was based on the scale (21: Scholz & Schwarzer, 2002), as all search criteria were one-dimensional. The research sample was chosen in three universities: (Baghdad, Karbala, Muthanna). The sample of the research sample (468) is from high levels (deans, members of faculties councils), you have the Secretary of the Council. In the University of Baghdad, 246 questionnaires were distributed, and 126 questionnaires were distributed in Karbala University. As for the University of Muthanna, 96 questionnaires were distributed. I have used a number of appropriate statistical methods for data analysis, because they use the normal distribution test, confirmatory factor analysis, a set of descriptive statistics as well as Pearson correlation analysis and regression analysis using structural equation modeling and trajectory analysis. Among the most important conclusions reached by the research are the presence of a direct impact of shared leadership on Innovative performance, and an indirect impact of shared leadership on Innovative performance through perceived self-efficacy at the level of the research colleges in Iraq.

**Keywords.** shared leadership, self-efficacy, Innovative Performance.

### 1 المنهجية

#### 1.1 مشكلة البحث

إن الأداء الإبداعي يمثل المفتاح الرئيسي لتعزيز فاعلية المنظمات على مواجهة التغيير وديناميكية بيئة الأعمال. إذ تعد عملية تقديم الأفكار الجديدة. والسعي نحو تطبيقها بإتقان من أهم الأسس التي تستند عليها المنظمات الرائدة التي تسعى إلى النجاح في هذا السياق. ويدرك الباحثين والممارسين على حد سواء بأن تعبئة الطاقات العاطفية والفكرية والسلوكية نحو تحقيق الأداء الإبداعي مرهون بقبالية القيادات الإدارية. وخاصةً عندما ينتهج هذه القيادات نمط يشجع على مشاركة الأعضاء والمروّسين في عملية رسم مستقبل المنظمة. إذ يفترض البحث أن الكفاءة الذاتية المدركة يمكن أن تلعب دوراً جوهرياً في توضيح الآلية المناسبة لنقل فاعلية القيادة وفاعلية القرارات إلى أداء إبداعي يعزز أهداف المنظمة.

## 1.2 أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من كونه تتناول ثلاث متغيرات اساسية تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي في العينة المبحوثة المتمثلة بثلاث جامعات عراقية هي (جامعة بغداد , وجامعة كربلاء , وجامعة المثنى ) اذ تساعد القيادة التشاركية على خلق وتهيئ مناخاً نفسياً آمناً لعمل الفريق , وتشجع أعضائه على التفكير بحرية واسعة , وتناقش الآراء والأفكار بشكل مفتوح , وتبعد المصلحة الذاتية عن طريق تعديل الروح المعنوية للقيم والأفكار , وتشجيع الاداء الابداعي لدى العاملين في العينة المبحوثة , وتبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية , فضلاً عن أهمية دراسة القيادة التشاركية اذ انها تمثل ظاهرة واسعة التنظيم , وتدخل في مجالات ادارية متنوعة , فهو يشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية.

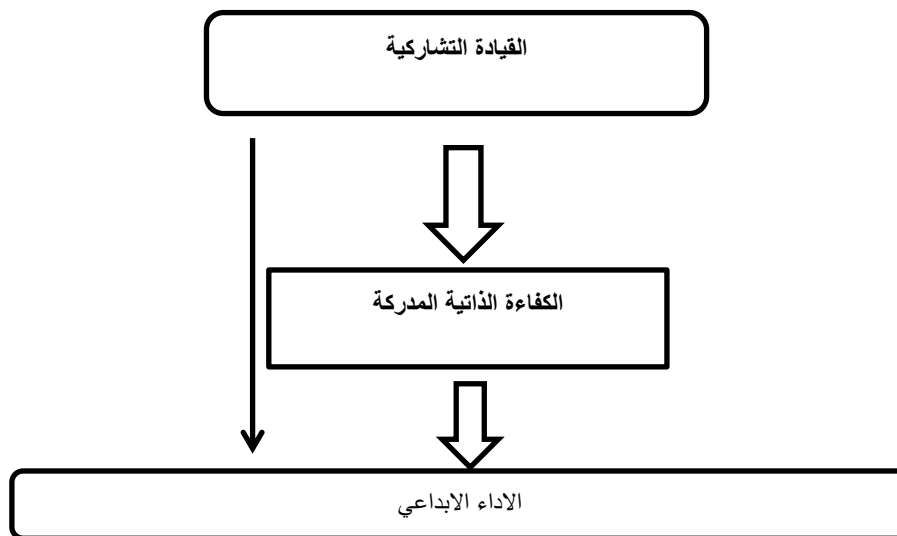
## 1.3 اهداف البحث

- 1 تشخيص دور القيادة التشاركية في معالجة مشكلات الاداء الابداعي في المنظمة المبحوثة .
- 2 اختبار علاقات الارتباط والتأثير للمتغير المستقل ( للقيادة التشاركية ) , والمتغير الوسيط ( الكفاءة الذاتية المدركة ) مع المتغير المعتمد ( الاداء الابداعي ) في المنظمة المبحوثة وتحديد طبيعة العلاقة إيجابية كانت او سلبية.
- 3 التعرف على مستوى الاداء الابداعي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

## 1.4 فرضيات البحث والمخطط الفرضي للبحث

تتمثل فرضية البحث بمجموعة من الفرضيات وهي :

- 1 اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة).
- 2 الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة مع الاداء الابداعي).
- 3 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي).
- 4 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة).
- 5 اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة) . والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثين

## 1.5 الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية , لغرض الحصول على نتائج العلاقات بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من مدى صحة الفرضيات وقياسها , إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة . وتمثلت الأدوات الإحصائية المستخدمة بالآتي :

أ. أدوات الصدق والثبات , وتمثل بالآتي :

1. التحليل العاملي التوكيدي : لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى ملائمتها لمبانيها النظرية.
2. معامل الثبات : للتأكد من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تدخل.
3. معامل الاتساق الداخلي : للتأكد من مدى انسجام واتساق الفقرات التي تمثلها.

ب . الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتمثل بالآتي:

1. وسط حسابي موزون .
2. انحراف معياري .
3. معامل الاختلاف .
4. شدة الإجابة .
5. معامل الارتباط البسيط (بيرسون ) .
6. أثر خطي بسيط .
7. أثر خطي متعدد

## 2 الجانب النظري للبحث

### 2.1 القيادة التشاركية

#### 2.1.1 المفهوم والاهمية

أشار الفكر الإداري الى ان القيادة التشاركية تعد العامل الأكثر أهمية في أداء الفريق من خلال عدة نظريات قديمة توضح مفهوم القيادة التشاركية وهي نظرية السمات , ونظرية السلوك , ونظرية الطوارئ , إضافة الى النظريات الحديثة مثل نظرية القيادة التحويلية , ونظرية القيادة الكاريزمية. هناك بعض دراسات العقود الماضية والتي حاولت التركيز على القيادة المركزية بيد شخص واحد يقود الهيكل التنظيمي , فإن مشاركة الوظائف القيادية لم يتم تحديدها من الناحية المفاهيمية والتشغيلية إلا في الآونة الأخيرة , ولم يتم إجراء دراسة تجريبية على القيادة التشاركية إلا في السنوات الأخيرة (Huang,2013:124). القيادة التشاركية تعد مفهوم جديد وناشئ , كما أشار له الفكر الإداري من خلال جمع وتلخيص ما تم دراسته في هذا المجال (Andreas&Lindstrom,2009:5). وهناك جدل معرفي بين الباحثين على مفهوم القيادة التشاركية , على أن القيادة يمكن أن تتبع من الفرد الذي يتمتع بمهارات وخبرات عالية جداً , وتميز الدور المتعلق بالتأثير في تحديد الأهداف والسلوكيات. يرى (Katz&Kahn,1978) ان تبني الميزة التنافسية المحتملة التي يمكن أن تتراكم في منظمة من خلال التأثير المتبادل على نطاق واسع للقيادة التشاركية (Fitzsimons&Denyer,2011:7). وهناك من عرف القيادة التشاركية على أنها نشاط يتم تقاسمه أو توزيعه بين أعضاء الفريق بالشكل الذي يعزز طرق العمل. او انها عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما. أن عملية التأثير تنطوي على أكثر من مجرد تأثير منخفض للمؤوسين من قبل قائد العمل, يتم توزيع القيادة بين مجموعة من الأفراد بدلاً من أن تكون مركزية في يد فرد واحد هو القائد في المنظمة (NHS & Academy,2009:1). مما تقدم يتضح ان القيادة التشاركية تكون من خلال المشاركة في صنع القرار , وتعمل على تحسين فهم القضايا التي ينبغي للأفراد الذين يجب عليهم اتخاذ القرارات فهمها فالأفراد أكثر التزاماً بالإجراءات التي شاركوا فيها في عملية صنع القرار , وأكثر تعاوناً فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة. مما يزيد من التزامهم الاجتماعي تجاه بعضهم البعض بصورة أكبر وبالتالي يزيد من فرص التزامهم بالقرار. إذ ان العديد من الأفراد عندما يتخذون قرارات مجتمعة فأنها تكون أفضل من القرار الفردي مما تقدم تعرف القيادة التشاركية على انها " الأسلوب الذي يقوم من خلاله القائد باشتراك الافراد في الفريق بعملية اتخاذ القرارات , وتحديد الاهداف , وحل المشكلات , وبناء الفريق والعمل على تحقيق التعاون والمشاركة الا انه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات النهائية " .

#### 2.1.2 اهمية القيادة التشاركية

و تتضح اهمية القيادة التشاركية من خلال خلق وتهيئ مناخاً نفسياً آمناً لعمل الفريق , وتشجيع أعضائه على التفكير بحرية , ومناقشة الآراء والافكار بشكل مفتوح , وابعاد المصلحة الذاتية من خلال التأثير على منظومة القيم والافكار التي يؤمن بها الافراد (Droge & Marsick, 2015:3). كما تظهر اهمية القيادة التشاركية من خلال تطوير فهم مشترك لفلسفة ورسالة المنظمة فضلاً عن قدرتها على تنمية مهارات الفرد الاجتماعية والعملية , وتدريبه ورعايته وتحفيزه (Bligh&Kohles,2006:2). ان القيادة التشاركية تعزز الابتكار والالتزام بين أعضاء الفريق , وتعمل على إحداث تغيير إيجابي في تكوين المنظمة وتشكيل فرق العمل وتنشئ روابط وعلاقات عمل قوية بين الاعضاء , وتعطي المزيد من الحرية , والثقة , والقدرة على التحدث أثناء تنفيذ الأنشطة المشتركة , و تزيد من مستويات الرضا ,

وتحفز فرق العمل. وتساعد على نمو المنظمة على المدى البعيد، وتحقيق الميزة التنافسية لها (Zhang&Jian,2012:3). القيادة التشاركية لها تأثير شامل محتمل على الخصائص السياقية والهيكلية لأبداع الفريق. وهذا يعني أن العديد من أعضاء الفريق يقومون بوظائف مهمة لقيادة الفريق ، وأن يحلوا المشكلات بشكل تعاوني وأن يتحملوا بشكل جماعي مسؤولية نتائج الفريق (Sun&Liu, 2016:4). كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة. وتتيح للفريق أداء المهام بسرعة. تعتبر القيادة التشاركية هي أكثر أساليب القيادة تأثيراً ، من أجل التعامل مع المهام كثيفة المعرفة لتكون قادراً على التعامل مع المواقف الأكثر تعقيداً في المستقبل ، هنالك حاجة إلى مرونة وتنوعاً في مكونات القيادة المستقبلية ، كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة مما تتيح للفريق أداء المهام بسرعة. تعتبر القيادة التشاركية هي أكثر أساليب القيادة تأثيراً في مواكبة الابتكار والفعالية الحديثة ، وامتلاك أسلوب قيادة منظم إذ يشجع على تحقيق الشفافية التنظيمية بالإضافة الى ذلك ، يؤدي الحكم المهني والعقلاني إلى متى وكيف يتم تفعيل القيادة التشاركية (Victor&Somehagen, 2015:29).

### 2.1.3 الكفاءة الذاتية المدركة

يرجع مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة الى عالم النفس الأمريكي (AlbertPandora 1994) الذي يعرفه على أنه إيمان الفرد بقدرته على تنظيم وتنفيذ الأنشطة التي تؤدي إلى النتائج (Pecháčková&Krámová,2015:681). انطلق مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من مبادئ التنظيم الذاتي ويقصد به قدرت الأفراد على المشاركة في عملية التعلم ما وراء المعرفة ، وتحسين السلوك (Zimmerman,1989:4). والكفاءة الذاتية المدركة تمثل معتقدات الأفراد حول قدراتهم لتقديم مستويات محددة من الأداء التي تمارس التأثير على الأحداث في عمل الأفراد ، ويحدد الاعتقاد بالكفاءة الذاتية المدركة كيف يشعر الأفراد ، وتفكيرهم ، وتحفيزهم . وهذا الاعتقاد ينتج الآثار المتنوعة من خلال أربع عمليات رئيسية. وتشمل العمليات المعرفية ، والتحفيزية ، والوجدانية ، والاختيار. إذ يعزز الإحساس القوي بكفاءة الإنجاز البشري والرفاهية الشخصية. ويزيد قدراتهم من المهام الصعبة مثل التحديات التي ينبغي إتقانها بدلاً من التهديدات التي ينبغي تجنبها. هذه النظرة الفعالة تعزز الاهتمام الجوهري والانغماس العميق في الأنشطة (Bandura,1994:2). وتتعلق الكفاءة الذاتية المدركة بالشعور بالتحكم في بيئة الفرد وسلوكه (Schwarzer,2005:1) وقد حددت الكفاءة الذاتية المدركة باعتبارها ثقة الشخص في قدرته على تطوير الاستراتيجيات واستكمال المهام اللازمة للنجاح في مختلف المساعي، تؤثر الكفاءة الذاتية المدركة على أنماط التفكير التي يمكن أن تساعد أو تعوق الفرد (Jackson,2010:67). مما تقدم تعرف الكفاءة الذاتية المدركة على انها الكفاءة الذاتية المدركة بانها " تمثل حكم شخصي على "مدى قدرة الفرد في تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية" ، تحدد توقعات الكفاءة الذاتية المدركة ما إذا كان الفرد سيكون قادراً على إظهار سلوك المواجهة ومدة استمرار الجهد في مواجهة العقبات. الأفراد الذين لديهم كفاءة عالية في النفس يبذلون جهداً كافياً ، إذا تم تنفيذه جيداً ، مما يؤدي إلى نتائج ناجحة ، في حين أن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة من المحتمل أن يتوقفوا عن بذل الجهود مبكراً ويفشلون. والكفاءة الذاتية تمثل ثقة الفرد في امتلاكه القدرات والمهارات للوصول الى تحقيق اهداف محددة.

### 2.1.4 مصادر الكفاءة الذاتية المدركة

1 **خبرات التمكن:** تؤثر خبرات التمكن على زيادة قدرات الأفراد في انجاز المهام المحددة، إذ ان التجارب الناجحة تؤدي إلى مشاعر أكبر من الكفاءة الذاتية المدركة، اما التجارب الفاشلة تؤدي الى عدم التعامل مع المهمة بشكل جيد مما يؤدي الى إضعاف الكفاءة الذاتية المدركة. بمجرد اكمال الفرد لمهمة معينة ، يقوم بتفسير وتقييم النتائج التي يتم الحصول عليها ، ويتم إنشاء أو تعديل أحكام الكفاءة وفقاً لتلك التفسيرات. تثبت خبرات التمكن انه عندما يتغلب الأفراد على العقبات أو ينجحون في مهام صعبة خاصة تلك التي تصعب على الآخرين انجازها ، معظم هؤلاء الأفراد لا يستبعدون بسرعة تجاربهم في التمكن (أو الفشل). في الواقع ، يمكن أن يكون للأداء الناجح في مجال ما تأثيرات دائمة على الكفاءة الذاتية المدركة للفرد (Bandura,1986:24). يعتبر الأداء السابق المصدر الأكثر تأثيراً للمعلومات المتعلقة بالكفاءة الذاتية المدركة (Crahay,1996:90). يؤدي النجاح إلى زيادة الكفاءة الذاتية المدركة ، في حين أن حالات الفشل المتكررة يمكن أن تعمل في الاتجاه المعاكس. إن تأثيرات الكفاءة الذاتية المدركة لها طبيعة دائرية ، مما يعني أن الفرد الذي يقوض ثقته في مهاراته سيصبح أقل احتمالاً لإنتاج أداء مرتفع. وهو ما قد يؤدي بدوره إلى تقويض كفاءته الذاتية المدركة. وعلى العكس من ذلك، فإن الفرد الناجح سيرى ثقته معززة ، وبالتالي سيكون عرضة لنجاحات جديدة (Botteman&Francois2000:519) أن التجارب التي نتقنها ونجح فيها هي أفضل طريقة لتطوير الكفاءة الذاتية المدركة.

2 **الخبرات البديلة:** تتمثل الخبرات البديلة في مراقبة شخص آخر لأداء مهمة أو التعامل مع موقف معين ممكن أن يساعد على أداء نفس المهمة عن طريق التقليد. يبين الأفراد معتقداتهم المتعلقة بالكفاءة الذاتية المدركة من خلال التجربة غير المباشرة لمراقبة الآخرين. يمكن للأفراد قياس قدراتهم فيما يتعلق بأداء الآخرين. من خلال مقارنة انفسهم مع زملائهم في العمل . إذ انه من الممكن أن يغيروا معتقداتهم بعد نجاح النموذج أو إخفاقه إلى الدرجة التي يشعرون أنها تشبه النموذج

الموجود في مهمات عملهم . يمكن للأفراد أيضًا مقارنة أداءهم الحالي والسابق إما إدراكياً أو عن طريق تسجيل ومراجعة أدائهم. وبهذا المعنى ، فإن المعلومات المقارنة الذاتية هي نوع آخر من التجربة البديلة القادرة على تغيير الكفاءة الذاتية للأفراد (Schunk,1987:150) . من أجل تقييم قدرات الفرد ، يمكن للفرد أيضًا استخلاص النتائج من خلال مراقبة الإجراءات التي يقوم بها الأفراد الآخرون ، وتكون هذه الملاحظة فعالة بشكل خاص في المواقف التي لا يتمتع فيها الفرد بتجربة شخصية سابقة. وبالتالي فإن ملاحظة أوجه التشابه في حالة الفشل أو النجاح هي المحدد الثاني من حيث الكفاءات والقدرات (Peterson& Albert, 1992:112).

3 **الإقناع اللفظي:** عندما يشجعك الآخرون ويقنعونك بأداء مهمة ما ، فإنك تميل إلى الاعتقاد بأنك أكثر قدرة على أداء هذه المهمة. يعتبر الإقناع الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الآخرين مصدرًا ثالثًا للكفاءة الذاتية المدركة. يمكن التشجيع من زملاء العمل أن يعزز ثقة الأفراد في قدراتهم الادائية لإنجاز المهام. يبدو أن الإقناع الاجتماعي قد يكون محدودًا في قدرتها على خلق زيادات دائمة في الكفاءة الذاتية المدركة . قد يكون تقويض الكفاءة الذاتية المدركة للفرد من خلال الإقناع الاجتماعي أسهل من تقويته (Smith,2001:30). ويشمل الإقناع اللفظي (الدعم، و النقد ، والتشجيع ، والنصيحة ، والتوقعات) يؤثر أيضًا على إدراك القدرات ، وهذا يزيد الكفاءة الذاتية المدركة في حالة التشجيع، وانخفاضها في حالة التكهّن السلبي. يتم توصيل هذه التصورات شفهيًا ، ولكن أيضًا غير لفظية. يختلف هذا الإقناع وفقًا لعوامل مثل درجة إدراك الكفاءة أو الموثوقية أو جاذبية المصدر المقنع ، فإن هذا التأثير المقنع يكون فعالًا بشكل خاص إذا كان لدى الفرد بالفعل أسباب وجيهة للاعتقاد بأنه قادر على التصرف بكفاءة.

4 **الاستثارة الانفعالية:** تؤثر المزاجية ، والعواطف ، والتفاعلات الفيزيائية ، ومستويات التوتر على الشعور بالقدرات الشخصية. فكلما كان الانفعال شديداً، أثر ذلك سلباً على شعور الفرد بكفاءته الذاتية، أما إذا كان متوسطاً فإن ذلك يدفعه لأداء المهمة بمستوى عالٍ من النجاح، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على شعور الفرد بكفاءته الذاتية. افترض (Bandura 1997) أن معتقدات الكفاءة الذاتية مستتيرة من خلال حالات عاطفية وفسولوجية مثل القلق والإجهاد والتعب والمزاج. يتعلم الأفراد تفسير هوسهم الفسيولوجي كمؤشر للكفاءة الفردية من خلال تقييم أدائهم في ظل ظروف مختلفة. يمكن أن توفر ردود الفعل العاطفية القوية للمهام المتعلقة بالعمل إشارات إلى النجاح أو الفشل المتوقع. القلق الشديد يمكن أن يقوض الكفاءة الذاتية. من المحتمل أن يفسر الأفراد الذين يشعرون بالفزع عند الذهاب إلى عمل معين كل يوم مخاوفهم كدليل على قلة المهارة في أداء المهمة (Usher&Pajares,2006:127) .

## 2.1.5 الاداء الابداعي

الانطلاقة الاولى لمفهوم الاداء الابداعي يرجع للعالم الاوربي (Schumpeter,1972) والذي تكلم عن نظرية التطور الاقتصادي. والاداء الابداعي. فالمنظمات المهتمة بقدرتها على الاداء الابداعي تحقق القدرة التنافسية والنمو. فمن الواضح أن الاداء الابداعي هو أداة حاسمة لأداء المنظمة بغض النظر عن حجمها، وعمرها، ونوعها. ومع ذلك، فإن الاداء الابداعي لا يتوقف فقط عن الاداء بشكل إيجابي. وانما هنالك ظروف يمكن بموجبها للمنظمة أن تستجيب بشكل سلبي لأنشطة الاداء، اعتماداً على التأثيرات المحددة للمنظمة، والمهارة، والتدريب على القوى العاملة، والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الاداء. إذا أخذنا العمل كمؤشر لأداء المنظمة، فإن إدخال أنشطة الاداء على مستوى المنظمة سيكون له آثار سلبية على نمو العمالة ، وبالتالي على أداء المنظمة. ويعرف الاداء الابداعي على انه توليد الأفكار الإبداعية وعملية نقل هذه الأفكار إلى المنظمة. المنظمات الناجحة هي التي تركز على الاداء الابداعي. ويظهر الابداع في نوعية وكمية الأفكار وكفاءة وفعالية تنفيذ تلك الأفكار (Halim&Hanifah,2014:110). يعتبر الاداء الابداعي عنصراً أساسياً في استراتيجية المنظمات الناجحة، وهناك أبحاث حديثة تؤكد معناها وأهميتها بالنسبة لكل منظمة. يمكن للأداء الابداعي أن يعبر عن نفسه كتغييرات في اختصاصات المنظمة وتعد معيار نجاحها (Ivanovic&Komsic,2016:110). عرف الابداع على انه انشاء وضيعة انتاج جديدة بتطور العمليات التنظيمية والتكنولوجية والتي تؤدي إلى مزيد من الابداع (Tiruneh,2014:40). كما يعرف على انه الاستغلال التجاري أو الاجتماعي الناجح للأفكار الجديدة إذ ان يتم إدخال الفكرة بنجاح إلى المنظمة أو في سياق اجتماعي يحسن الخدمات الاجتماعية، من خلال تقديم بديل أكثر فعالية للنظام الحالي (Foxon&Pearson,2008:4) وعرفه Oslo على انه تقديم منتج جديد أو محسن بشكل كبير ، أو عملية ، أو طريقة تسويقية جديدة، أو تنظيمية في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، ويتضمن هذا المفهوم الجوانب التالية: (أ) تقديم فكرة جديدة، كإدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة. (ب) عملية الاداء، وصفت بأنها تنفيذ فكرة جديد وتحسين طريقة الإنتاج أو التسليم. وهذا يشمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات والبرامج. (ت) التسويق الابداعي أي تنفيذ طريقة تسويق جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التعبئة والتغليف، ووضع المنتج، وتعزيز المنتجات أو التسعير (د) الابداع التنظيمي وصف بأنه تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية للمنظمة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (Regan&Cathal,2011:13).

مما تقدم يعرف الاداء الابداعي بأنه " يمثل فكرة أو طريقة عمل جديدة ، غالباً ما ينظر إلى الابداع كتطبيق حلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة ، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية، ويحدث الاداء الابداعي من خلال توفير منتجات أو عمليات أو خدمات أو



تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية يتم توفيرها للمنظمات، أو مجموعات العمل أو للمجتمع ككل. ويعتبر الاداء الابداعي الشرط الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وله تأثير كبير على اداء المنظمة والعاملين فيها. كما انه يعد المحرك الاساسي لاداء الأعمال. ويرتبط بشكل جوهري بنشاط المنظمة. مما تقدم يمكن تعريف الاداء الابداعي "على انه تقديم شيء جديد، او تقنيات جديدة بأفكار رائعة، او طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، ويمثل ميل المنظمة الى دعم الافكار والتجديد وتقديم الحلول الابداعية التي تساعد في تطوير ونجاح المنظمة"

### 2.1.6 مستويات الاداء الابداعي

هنالك مستويين للاداء الابداعي وهي :

- 1 الاداء الابداعي على المستوى الفردي :يعرف الاداء الابداعي على المستوى الفردي بأنه "الدرجة التي يكون فيها الفرد يتبنى أفكار جديدة أكثر من الأعضاء الآخرين في المنظمة". تم استخدام مفهوم الاداء الابداعي من قبل Rogers لتحليل الاداء الابداعي على مستوى الفردي. النظر إلى ميل الفرد لتبني أفكار جديدة مقارنة بالأعضاء الآخرين في المنظمة. اذ صنف أعضاء المنظمة إلى خمس فئات تبني على أساس الاداء الابداعي الفردي هي ( المبدعين ، الأوائل ، الأغلبية المبكرة ، الأغلبية المتأخرة) (Tidd& Saunders, 1993:21).
- 2 الاداء الابداعي على المستوى التنظيمي :ان الاداء الابداعي على المستوى التنظيمي يتحقق من خلال المنظمات المتميزة في مستوى أدائها وعملها، وان هذه المنظمات تكون نموذج مثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود افراد وجماعات مبدعين في عملهم التنظيمي. وهنالك ثلاث خصائص حددها الفكر الاداري تؤثر على الاداء الابداعي هي "الخصائص التنظيمية، والخصائص الإدارية، والخصائص البيئية" (Wolfe, 1994:22).

### 3 . الجانب العملي للبحث

#### 3.1 الاختبار البنائي لأداة القياس

##### 3.1.1 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التشاركية

يوضح الجدول (1) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة (±2.54) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير القيادة التشاركية تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول ( 1 ) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات القيادة التشاركية لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
SL19	1.000	5.000	0.162	1.434	-0.613	-2.709
SL18	1.000	5.000	0.268	2.364	-0.479	-2.116
SL17	1.000	5.000	-.013	-.115	-0.850	-3.752
SL16	1.000	5.000	-.122	-1.07	.203	.895
SL15	1.000	5.000	.104	.922	-.741	-3.272
SL14	1.000	5.000	.119	1.054	-.136	-.600
SL13	1.000	5.000	-.108	-.952	-1.022	-4.511
SL12	1.000	5.000	.058	.511	-.849	-3.749
SL11	1.000	5.000	.240	2.124	-.561	-2.476
SL10	1.000	5.000	.202	1.781	.105	.464
SL9	1.000	5.000	-.029	-.256	-.482	-2.129
SL8	1.000	5.000	.207	1.824	-.597	-2.637
SL7	2.000	5.000	.911	8.042	-.229	-1.012
SL6	2.000	5.000	.319	2.814	-1.001	-4.420
SL5	2.000	5.000	.278	2.457	-.925	-4.086
SL4	1.000	5.000	.244	2.155	-.947	-4.180
SL3	1.000	5.000	.522	4.612	-.681	-3.008
SL2	1.000	5.000	.183	1.620	-.677	-2.990
SL1	1.000	5.000	.349	3.087	-.586	-2.589
Multivariate					285.991	109.508

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

### 3.1.2 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة

يوضح الجدول (2) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة ( $\pm 2.54$ ) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الكفاءة الذاتية المدركة تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (2) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الكفاءة الذاتية المدركة لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
	1.000	5.000	-.501	-4.428	-.385	-1.699
	1.000	5.000	-.756	-6.676	.890	3.931
	1.000	5.000	-.595	-5.251	.762	3.365
	1.000	5.000	-.595	-5.255	1.207	5.331
	1.000	5.000	-.699	-6.174	-.040	-.174
	1.000	5.000	-.580	-5.122	.630	2.781
	1.000	5.000	-.286	-2.524	.409	1.804
	1.000	5.000	-.474	-4.188	.509	2.247
	1.000	5.000	-.329	-2.908	.162	.714
	1.000	5.000	-.300	-2.650	.530	2.340
					102.386	71.487

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

### 3.1.3 . اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الإبداعي

يوضح الجدول (3) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة ( $\pm 2.54$ ) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الاداء الابداعي تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (3) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاداء الابداعي لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
	1.000	5.000	-.020	-.180	.728	3.214
	1.000	5.000	-.694	-6.126	1.007	4.445
	1.000	5.000	-.719	-6.354	.944	4.169
	1.000	5.000	.291	2.568	1.493	11.009
	1.000	5.000	-.656	-5.791	-.079	-.350
	1.000	5.000	-.544	-4.803	1.000	4.417
	1.000	5.000	-.301	-2.662	.786	3.469
	1.000	5.000	-.422	-3.731	.858	3.790
	1.000	5.000	-.375	-3.309	.945	4.174
	1.000	5.000	-.087	-.765	1.395	6.160
					151.651	106.582

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

## 3.2 وصف وتشخيص متغيرات البحث

## 3.2.1 وصف وتشخيص متغير القيادة التشاركية اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة البحث

تصف هذا الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التشاركية وكما موضح في الجدول (4) .

جدول (4) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة التشاركية اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1	رأي كل عضو مهم عندما يشاركون تصوراتهم بشأن الموقف الذي يواجهه الفريق.	3.26	0.91	28.17	65.25
2	اوامر القيادة مزعجة داخل الفريق. (R)	3.13	1.00	32.16	62.77
3	يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	3.25	0.87	26.78	65.17
4	شعار الفريق على كل عضو ان يعمل كأنما يعمل لنفسه. (R)	2.92	1.06	36.30	58.4
5	يساعد كل عضو في الفريق على صياغة رؤية للعمل .	3.36	0.88	26.38	67.39
6	توجد علاقة عائلية ومهنية بين أعضاء فريق القيادة.	3.20	0.81	25.43	64.14
7	على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية ، يعتبر كل عضو مساوياً للآخرين في هذا الفريق.	3.19	0.58	18.42	63.93
8	هناك فرد واحد في هذا الفريق يقرر ما يفعله الأعضاء الآخرون (R).	3.61	0.86	23.99	72.26
9	حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي				
10	يلتزم كل عضو بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية.	3.40	0.86	25.39	68.03
11	يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء الآخرين في قيادة الفريق ويكون مسؤولاً امامهم.	3.50	1.04	29.85	70.08
12	يشارك كل عضو في فريق القيادة بتحديد أهداف الكلية.	3.43	0.89	26.08	68.71
13	لكل عضو دور في تقرير كيفية تخصيص الموارد فيما يتعلق بأولويات الفريق.	3.29	0.87	26.62	65.85
14	حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي				
15	يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه عمل الفريق.	3.29	0.87	26.62	65.85
16	يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل .	3.26	0.89	27.52	65.34
17	يبيد الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق .	3.18	0.90	28.27	63.76
18	يتعلم أعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الأعضاء الآخرين.	3.41	0.83	24.47	68.20
19	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية.	3.64	0.84	23.30	72.90
	المعدل العام لمتغير القيادة التشاركية	3.32	0.65	19.74	66.55

المصدر : مخرجات برنامج Amos V.24

يتضح من الجدول (4) الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير المستقل القيادة التشاركية الذي يتمثل بـ سبعة عشر مؤشر ميداني يبدأ بالفقرة الأولى (رأي كل عضو مهم عندما يشاركون تصوراتهم بشأن الموقف الذي يواجهه الفريق) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.26) والانحراف المعياري (0.91) والاهمية النسبية (65.25) ومعامل الاختلاف (28.17) مما يدل على ان اهمية الفقرة كانت متوسطة , لذا فان السياسات والاجراءات التي يعتمدها اعضاء مجالس الكلية قد لا تكون بالدقة والفعالية المطلوبة . اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ(اوامر القيادة مزعجة داخل الفريق) بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.13) والانحراف المعياري (1.00) والاهمية النسبية (62.77) ومعامل الاختلاف (32.16) مما يدل ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية. وهذا يدل على ان اعضاء مجالس الكليات قد لا يتقبلون الاوامر القيادية من رئيس المجلس خاصة اذا كانوا غير مشتركين بيها او اذا اتصفت بالدكتاتورية والتفرد في اتخاذ القرار دون مناقشة او سماع رأي اعضاء المجلس.

في حين ان الفقرة الثالثة كانت (يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25) والانحراف المعياري (0.87) والاهمية النسبية (65.17) ومعامل الاختلاف (26.78) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يدل على ان التعاون بين اعضاء مجالس الكليات دون مستوى الطموح وذلك قد يعود للمنافسة والاستباقية في تحقيق التميز والتفوق فيما بينهم. اما الفقرة الرابعة فكانت (شعار الفريق على كل عضو ان يعمل كأنما يعمل لنفسه) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.92) والانحراف المعياري (1.06) والاهمية النسبية (58.4) ومعامل الاختلاف (36.30) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , هذه الفقرة معكوسة قد يعود ضعف الاجابات فيها الى سوء فهم بعض افراد العينة لمحتوى الفقرة او ان النتائج تمثل الواقع الذي تعاني منه مجالس الكليات في احيان معينة .

اما الفقرة الخامسة فكانت (يساعد كل عضو في الفريق على صياغة رؤية للعمل) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.36) والانحراف المعياري (0.88) والاهمية النسبية (67.39) ومعامل الاختلاف (26.38) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يدل على ان العمل الجماعي ومساهمة اعضاء مجالس الكليات في صياغة رؤيا العمل والخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذه جيداً نوعاً ما . والفقرة السادسة كانت (توجد علاقة عائلية ومهنية بين أعضاء فريق القيادة) اذ بلغت



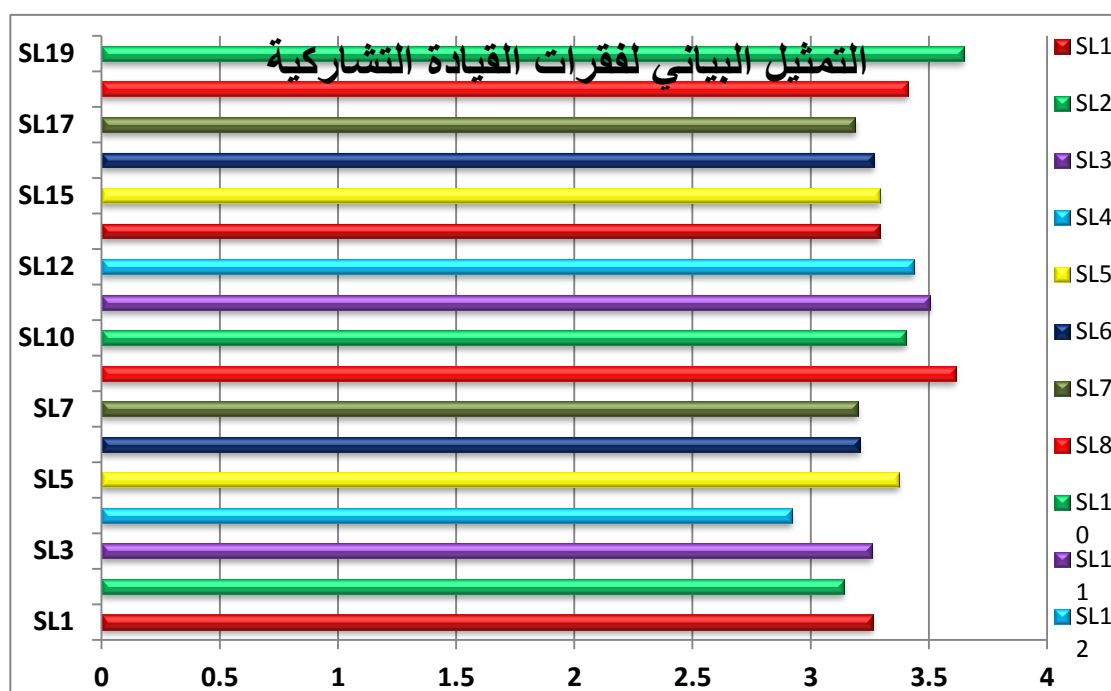
قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.20) والانحراف المعياري (0.81) والأهمية النسبية (64.14) ومعامل الاختلاف (25.43) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية، وهذه النتائج هي اقرب الى الواقع من حيث انشغال اغلب اعضاء مجالس الكليات في العمل ومتابعة الواجبات المكلفين بها خلال فترة الدوام الرسمي مما يؤثر سلبا على طبيعة العلاقات العائلية فيما بينهم . والفقرة السابعة كانت (على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية ، يعتبر كل عضو مساويا للآخرين في هذا الفريق) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.19) والانحراف المعياري (0.58) والأهمية النسبية (63.93) ومعامل الاختلاف (18.42) مما يدل ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية . وهذا النتيجة نوعا ما تؤكد الواقع الذي يعيشه اعضاء مجالس الكليات حسب النظم والتعليمات النافذة التي تؤكد انهم متساوون كأعضاء فريق واحد في المجلس وليس للقب العلمي او الشهادة ميزة لعضو على الآخر . في حين كانت الفقرة الثامنة (هناك فرد واحد في هذا الفريق يقرر ما يفعله الأعضاء الآخريين) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.61) والانحراف المعياري (0.86) والأهمية النسبية (72.26) ومعامل الاختلاف (23.99) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الأهمية . وهذا يشير الى اتفاق عال لدى اعضاء مجالس الكليات على وجود احد الاعضاء الذي يسيطر في بعض الاحيان على اراء الآخرين او يفرض عليهم بعض القرارات لسبب ما . اما الفقرة العاشرة فقد كانت (يلتزم كل عضو بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.41) والانحراف المعياري (0.86) والأهمية النسبية (68.20) ومعامل الاختلاف (25.39) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الأهمية ، هذا يدل على ان اعضاء مجالس الكليات ملتزمين بالواجبات المكلفين بها ويمارسون الاعمال الطوعية التي تقع خارج نطاق المسؤولية الشخصية . والفقرة الحادية عشر كانت (يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء الآخرين في قيادة الفريق ويكون مسؤولا امامهم) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.50) والانحراف المعياري (1.04) والأهمية النسبية (70.08) ومعامل الاختلاف (29.85) مما يدل على ان الفقرة كانت جيدة الأهمية . هذه الفقرة تشير الى ان كل عضو مجلس كلية مسؤول امام باقي اعضاء المجلس عن جهوده وادائه في ادارة العمل المكلف به ويخضع للتقييم في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة . في حين الفقرة الثانية عشر كانت (يشارك كل عضو في فريق القيادة بتحديد أهداف الكلية) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.43) والانحراف المعياري (0.89) والأهمية النسبية (68.71) ومعامل الاختلاف (26.08) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الأهمية . وهذه الفقرة تدل على ان اعضاء مجالس الكليات يساهمون في تحديد اهداف الكليات التي تتوجه من خلال الاهداف الفرعية للأقسام العلمية والادارية.

اما الفقرة الثالثة عشر فقد كانت (لكل عضو دور في تقرير كيفية تخصيص الموارد فيما يتعلق بأولويات الفريق) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.29) والانحراف المعياري (0.87) والأهمية النسبية (65.85) ومعامل الاختلاف (26.62) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية، مما يشير الى ان مشاركة اعضاء مجالس الكليات في كيفية تخصيص الموارد لم تكن بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى طبيعة النظام والتشريعات المعمول بها في الجامعات . والفقرة الخامسة عشر كانت (يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه عمل الفريق) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.29) والانحراف المعياري (0.87) والأهمية النسبية (65.85) ومعامل الاختلاف (26.62) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية . وهذا يؤكد على ان دور اعضاء مجالس الكليات في تشخيص وحل المشكلات دون مستوى الطموح وهذا يستوجب حاجتهم الى المشاركة الفاعلة في مناقشة متطلبات العمل وحل المشكلات.

في حين تتضمن الفقرة السادسة عشر بـ(يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.26) والانحراف المعياري (0.89) والأهمية النسبية (65.34) ومعامل الاختلاف (27.52) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية ، وهذه النتائج تؤكد ما سبق من حيث ان روح المنافسة والتميز والسعي الى تحقيق الاهداف الخاصة قد يغلب على طبيعة العمل الجماعي وتشجيع بعضهم البعض في اوقات التحدي او الظروف الاستثنائية. اما الفقرة السابعة عشر فقد كانت (يبيد الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.18) والانحراف المعياري (0.90) والأهمية النسبية (63.76) ومعامل الاختلاف (28.27) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية . وهذا يدل على ان الالتزام بالتعليمات والرسمية في العمل تغلب الى حد ما على اغلب العلاقات السائدة بين اعضاء مجالس الكليات . والفقرة الثامنة عشر كانت (يتعلم اعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الاعضاء الآخرين) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.41) والانحراف المعياري (0.83) والأهمية النسبية (24.47) ومعامل الاختلاف (68.20) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الأهمية . وهذا يدل على اعتماد اعضاء مجالس الكليات مهارات متنوعة في التعلم ونقل المعرفة والنجاح المتحقق لدى الآخرين للإفادة منه وتطبيقه على مستوى الاقسام العلمية والادارية .

اما الفقرة التاسعة عشر لمتغير القيادة التشاركية (يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية). اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.32) والانحراف المعياري (0.65) والأهمية النسبية (66.55) ومعامل الاختلاف (19.74) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الأهمية، وهذا يؤكد ان معايير التعاون والمساعدة في تطوير المهارة الوظيفية لتطبيقها ميدانيا في تحسين مستوى اداء الاقسام لم يكن بالمستوى المطلوب .

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام للمتغير المستقل (القيادة التشاركية) بلغ فيه الوسط الحسابي (3.32) وبانحراف معياري عام (0.65). وبمعامل اختلاف بلغ (19.74) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة متوسط وكانت الأهمية النسبية لهذا المتغير (66.55) . وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الأهمية النسبية هي الفقرة السابعة عشر بمعدل (72.90) ، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الأهمية النسبية كانت الفقرة الثانية عشر بمعدل (63.12) . والشكل (2) يوضح التمثيل البياني لقرارات متغير القيادة التشاركية .



شكل ( 2 ) التمثيل البياني لإجابات عينة البحث عن فقرات القيادة التشاركية

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

### 3.2.2 وصف وتشخيص متغير الكفاءة الذاتية المدركة إجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة البحث

تصف هذا الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5) الاحصاءات الوصفية لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة إجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
1.	يمكنني دائماً إدارة حل المشاكل الصعبة إذا حاولت بجد بما فيه الكفاية.	3.32	0.81	24.45	66.49
2.	عند حدوث المشاكل يمكن إيجاد الوسائل والطرق للحصول على ما نريد.	3.17	0.72	22.74	63.50
3.	يمكننا ان نحقق اهدافنا.	3.31	0.80	24.13	66.32
4.	نستطيع ان نتعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة.	3.33	0.77	23.14	66.66
5.	نمتلك القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة.	3.23	0.69	21.61	64.74
6.	يمكننا حل معظم المشاكل إذا استثمرنا الجهد اللازم.	3.46	0.74	21.54	69.31
7.	يمكننا أن نضل هادئين عندما نواجه صعوبات وذلك لقدرتنا على التكيف.	3.48	0.72	20.67	69.78
8.	عندما نواجه مشكلة ، نستطيع إيجاد الحلول لها.	3.24	0.65	20.19	64.91
9.	إذا كنا في ورطة يمكننا التفكير في حل جيد.	3.62	0.64	17.86	72.47
	المعدل العام لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة	3.37	0.62	18.40	67.44

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

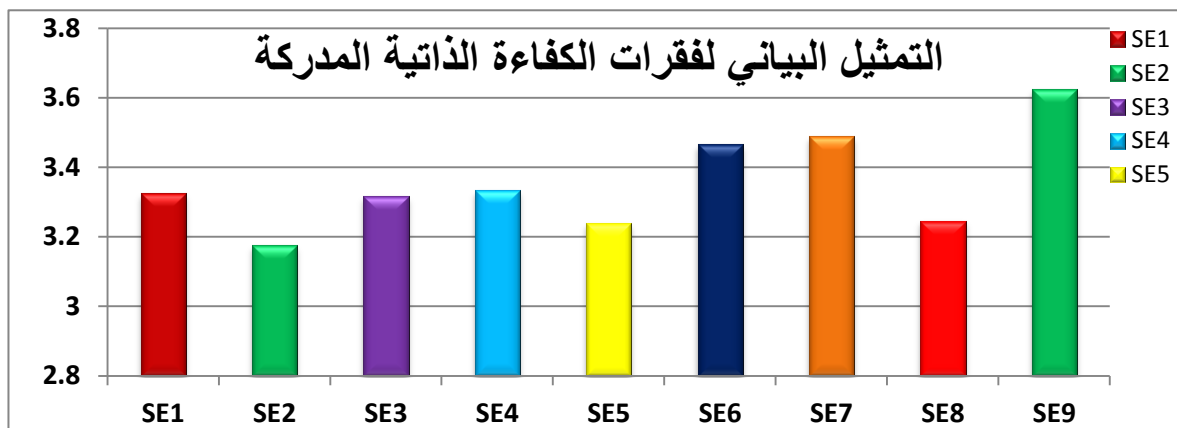
يتضح من الجدول ( 5 ) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير الوسيط الاول الكفاءة الذاتية المدركة الذي يتمثل بـ عشر مؤشرات ميدانية تبدأ بالفقرة الاولى (يمكنني دائماً إدارة حل المشاكل الصعبة إذا حاولت بجد بما فيه الكفاية) ، بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (0.81) والاهمية النسبية (66.49) ومعامل الاختلاف (24.45) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية ، وهذا يدل على ان ادارة حل المشاكل الصعبة على مستوى العمل الفردي فيه شيء من الصعوبة وهذا ما يجعلنا امام حقيقة مفادها ان العمل الجماعي على مستوى فريق مجلس الكلية يمكن ان يسهل ادارة حل المشاكل . اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ (عند حدوث المشاكل يمكن إيجاد الوسائل والطرائق للحصول على ما نريد) بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.17) والانحراف المعياري (0.72) والاهمية النسبية (63.50) ومعامل الاختلاف (22.74) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية. وهذا يشير الى وضوح الوسائل والطرائق اللازمة لحل المشاكل مما يجعل اعضاء مجالس الكليات بحاجة الى العمل الجاد والتعاون في تحديد المتطلبات الضرورية لحل المشاكل .

في حين ان الفقرة الثالثة تمثلت بـ (يمكننا ان نحقق اهدافنا) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.31) والانحراف المعياري (0.80) والاهمية النسبية (66.32) ومعامل الاختلاف (24.13) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية. وهذا يشير الى ان عملية تحقيق الاهداف المرسومة لم تكن بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى ضعف تحديد متطلبات الاهداف والظروف البيئية

التي تعيشها الكليات. والفقرة الرابعة كانت (نستطيع ان نتعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.33) والانحراف المعياري (0.77) والاهمية النسبية (66.66) ومعامل الاختلاف (23.14) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يشير الى اهمية الاستعداد والتهيئة المادية والنفسية للظروف والمواقف غير المتوقعة التي من شأنها ان تعظم مستلزمات الكفاءة الوظيفية والتشغيلية.

اما الفقرة الخامسة كانت (نمتلك القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.23) والانحراف المعياري (0.69) والاهمية النسبية (64.74) ومعامل الاختلاف (21.61) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يدل على ان مستوى امكانات وقدرات مجالس الكليات في مواجهة المواقف غير المتوقعة دون مستوى الطموح وهذا قد يعود الى قلة التخصيصات المالية وطبيعة التشريعات التي تعقد في بعض الاحيان انجاز او تحقيق الاهداف على مختلف انواعها. والفقرة السادسة كانت (يمكننا حل معظم المشاكل اذا استثمرنا الجهد اللازم) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.46) والانحراف المعياري (0.74) والاهمية النسبية (69.31) ومعامل الاختلاف (21.54) مما يدل ان افراد العينة تؤكد ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية , وهذا يشير الى ان استثمار وتوجيه الجهود في الطريق الصحيح من خلال التعاون والتفاعل الفرقي على مستوى اعضاء مجالس الكليات والاهتمام بتحقيق الاهداف العامة قبل الخاصة من شأنه ان يسهل اجراءات مواجهة وحل المشاكل. والفقرة السابعة تمثلت (يمكننا أن نضل هادين عندما نواجه صعوبات وذلك لقدرتنا على التكيف) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.48) والانحراف المعياري (0.72) والاهمية النسبية (69.78) ومعامل الاختلاف (20.67) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية , وهذا يدل على ان اعضاء مجالس الكليات يمتلكون مستوى جيد من القدرات والكفاءات التكيفية مع الظروف المتغيرة والتي توجب التعامل الهادئ والتروي في اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة الصعوبات المتحققة بين الحين والآخر. في حين تمثل الفقرة الثامنة بـ (عندما نواجه مشكلة , نستطيع ايجاد الحلول لها) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.24) والانحراف المعياري (0.65) والاهمية النسبية (64.91) ومعامل الاختلاف (20.19) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يدل على ان الحلول والمعالجات التي تطرح لحل المشاكل التي تواجه الكليات في العمل لم تكن بمستوى الطموح وهنا تظهر اهمية العمل الفرقي الذي يستند على المشاورة والمناقشة وتبادل الاراء لاتخاذ القرارات التي تعالج المشاكل المتحققة. والفقرة التاسعة كانت (إذا كنا في ورطة يمكننا التفكير في حل جيد) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.62) والانحراف المعياري (0.64) والاهمية النسبية (72.47) ومعامل الاختلاف (17.86) مما يدل على ان الفقرة كانت جيدة الاهمية , وهذا يشير الى اهمية التفكير والعمل الجاد في اوقات او ظروف الازمات والتي تتطلب توحيد الجهود وتسخير الامكانات المختلفة لتجاوز هذه الصعوبات.

ووفقاً لما تقدم، فإن الوسط الحسابي للمتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) بلغ (3.37) وبانحراف معياري عام (0.62). وبمعامل اختلاف بلغ (18.55) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة متوسط وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.44) . وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة التاسعة بمعدل (72.47) , وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الثانية بمعدل (63.50)



شكل (3) التمثيل البياني لإجابات عينة البحث عن فقرات الكفاءة الذاتية المدركة

### 3.2.3 وصف وتشخيص متغير الاداء الابداعي اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة البحث

تصف هذا الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الابداعي وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الابداعي اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإيجابية %
1.	يقدم فريقي خدمات جديدة في المجال التدريسي والوظيفي .	3.26	0.78	24.10	65.38
2.	يهتم فريقي في سرعة تقديمه الى خدمات ابداعية جديدة .	3.30	0.79	23.89	66.15
3.	يقدم فريقي اساليب جديدة في التعامل والتنظيم .	3.36	0.69	20.78	67.22
4.	يجد فريقي مصادر جديدة للإمداد باستمرار	3.48	0.82	23.57	69.65
5.	يجد فريقي افكاراً وافاقاً جديدة لتقديم خدماته .	3.42	0.57	16.89	68.50
6.	يشجع فريقي الانفتاح والتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة .	3.57	0.56	18.28	71.58
7.	يطبق فريقي اساليب معرفة جديدة في حل المشكلات التي تواجهه .	3.28	0.51	15.79	65.77
8.	يمتلك فريقي القدرة على التكيف مع التغيرات .	3.32	0.66	20.09	66.41
9.	يطور فريقي ادائه التقني الشامل باستمرار	3.62	0.68	19.03	72.43
10.	يشارك اعضاء فريقي المعلومات والمعرفة المشتركة مع بعضهم البعض .	3.17	0.62	19.79	63.59
المعدل العام لمتغير الاداء الابداعي		3.38	0.56	16.75	67.67

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول (6) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير المعتمد الاداء الابداعي الذي يتمثل بـ عشر مؤشرات ميدانية تبدأ الفقرة الاولى (يقدم فريقي خدمات جديدة في المجال التدريسي والوظيفي) , بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.26) والانحراف المعياري (0.78) والاهمية النسبية (65.38) ومعامل الاختلاف (24.10) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذا يشير الى ان طبيعة الخدمات في العملية الوظيفية والتدريسية التي تقدم في الكليات جيدة نوعاً ما وهي بحاجة الى تحديث وتطوير مستمر لغرض مواكبة مجمل التطورات الحاصلة في هذا المجال . اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ (يهتم فريقي في سرعة تقديمه الى خدمات ابداعية جديدة) , بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.30) والانحراف المعياري (0.79) والاهمية النسبية (66.15) ومعامل الاختلاف (23.89) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية. وهذا يشير الى ان معيار السرعة في تقديم الخدمات الابداعية على مستوى عالي الاهمية وهنا هذا المعيار قد يصطدم بطبيعة التعليمات والضوابط التي في احيان عديدة تقيد سرعة تقديم الخدمات .

في حين ان الفقرة الثالثة الخاصة بمتغير الاداء الابداعي (يقدم فريقي اساليب جديدة في التعامل والتنظيم) , بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.36) والانحراف المعياري (0.69) والاهمية النسبية (67.22) ومعامل الاختلاف (20.78) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذه النتيجة تشير الى اهمية الاساليب الجديدة والمرنة في التعامل مع مختلف المستفيدين وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في الكليات وهي بحاجة الى تحسين مستمر . والفقرة الرابعة كانت (يجد فريقي مصادر جديدة للإمداد باستمرار) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.48) والانحراف المعياري (0.82) والاهمية النسبية (69.65) ومعامل الاختلاف (23.57) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية , وهذا يؤكد حقيقة ما تعيشه الكليات في ان بعضها لديه مصادر جديدة للإمداد كالإيرادات المتحققة من البحث المسائية والتعليم الموازي والنفقة الخاصة من الدراسات العليا .

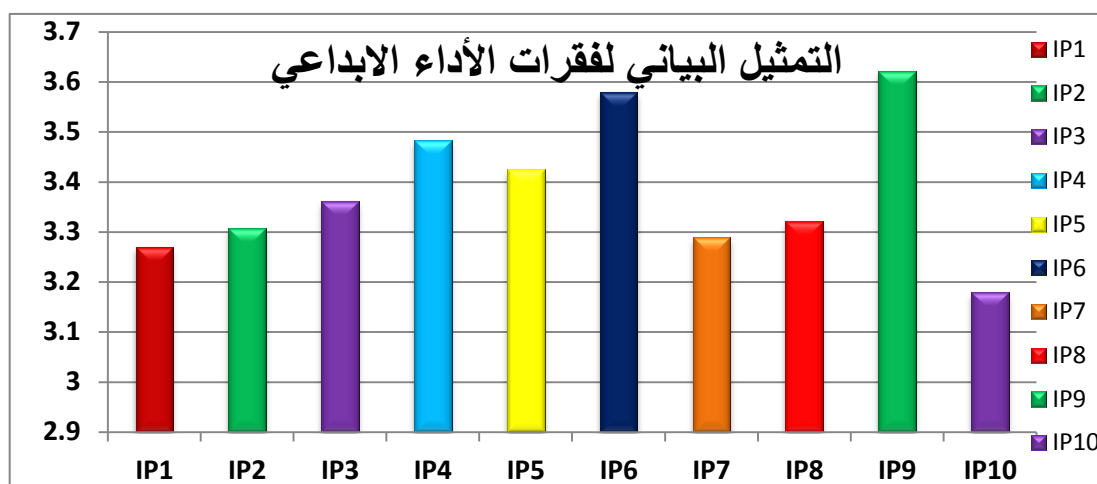
اما الفقرة الخامسة فقد كانت (يجد فريقي افكاراً وافاقاً جديدة لتقديم خدماته) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.42) والانحراف المعياري (0.57) والاهمية النسبية (68.50) ومعامل الاختلاف (16.89) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية , وهذه النتيجة تعزز النتائج السابقة في ان مجالس الكليات قادرة على تقديم الافكار الجديدة من خلال الخبرات الاختصاصية التي تمتلكها وكيفية تطبيقها في ارض الواقع . والفقرة السادسة تمثلت بـ (يشجع فريقي الانفتاح والتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.57) والانحراف المعياري (0.65) والاهمية النسبية (71.58) ومعامل الاختلاف (18.28) مما يدل على ان الفقرة كانت جيدة الاهمية , وهذا يشير الى اتفاق اعضاء مجال الكليات على اهمية انفتاح هذه المجالس على الجهات الخارجية خاصة المتنفذة في الدولة من اجل كسب المزايا وامكانية تقديم الخدمات الجديدة بما يخدم سير العملية التعليمية).

اما الفقرة السابعة فقد تمثلت بـ (يطبق فريقي اساليب معرفة جديدة في حل المشكلات التي تواجهه) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.28) والانحراف المعياري (0.51) والاهمية النسبية (65.77) ومعامل الاختلاف (15.79) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذه النتيجة تشير الى اهمية تطبيق اساليب المعرفة الجديدة في العملية التعليمية وتطبيق البرامج الحديثة خاصة الالكترونية لتعزيز الاداء الوظيفي والتدريسي. في حين تمثل الفقرة الثامنة (يمتلك فريقي القدرة على التكيف مع التغيرات) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.32)

والانحراف المعياري (0.66) والاهمية النسبية (66.41) ومعامل الاختلاف (20.09) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وتشير هذه الفقرة الى اهمية القدرات التكيفية التي يمتلكها اعضاء مجالس الكليات التي هي بحاجة الى تطوير مستمر لمواكبة مجمل التغيرات الحاصلة في البيئة.

والفقرة التاسعة كانت (يطور فريقى ادائه التقني الشامل باستمرار) , اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.62) والانحراف المعياري (0.68) والاهمية النسبية (72.43) ومعامل الاختلاف (19.03) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية , وتؤكد هذه النتيجة اهمية القدرات التقنية التي يجب ان يمتلكها اعضاء مجالس الكليات والتي تتمثل في اغلب الاحيان باستخدام المواقع البحثية والتعامل الالكتروني مع مواقع المجالات العالمية ودور النشر والمراكز العلمية . اما الفقرة العاشرة فقد تمثلت بـ(يشارك اعضاء فريقى المعلومات والمعرفة المشتركة مع بعضهم البعض) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.17) والانحراف المعياري (0.62) والاهمية النسبية (63.59) ومعامل الاختلاف (19.79) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية , وهذه النتيجة تدل اهمية اشتراك اعضاء مجالس الكليات في المعلومات والمعارف بهدف نقل النجاح والتقدم الموجود في قسم معين الى الاقسام العلمية والافادة منه بأفضل صورة ممكنة.

ووفقاً لما تقدم، فإن الوسط الحسابي للمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) بلغ (3.38) وبانحراف معياري عام (0.56). وبمعامل اختلاف بلغ (16.75) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة متوسط وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.67) . وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة التاسعة بمعدل (72.43) , وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة العاشرة بمعدل (63.59) .



الشكل (4) التمثيل البياني لفقرات متغير الأداء الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

### 3.2.4 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

جدول (7) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations			
		القيادة التشاركية	الكفاءة الذاتية المدركة
القيادة التشاركية	Pearson Correlation	1	.199**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	468	468
الكفاءة الذاتية المدركة	Pearson Correlation	.199**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	468	468

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

		القيادة التشاركية	الأداء الابداعي
القيادة التشاركية	Pearson Correlation	1	.325**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	468	468
الأداء الابداعي	Pearson Correlation	.325**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	468	468



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

الأداء الإبداعي	الكفاءة الذاتية المدركة	
.342**	1	
.000		
468	468	
الأداء الإبداعي	الكفاءة الذاتية المدركة	
.342**	1	
.000		
468	468	

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل الأول (القيادة التشاركية) والمتغير الوسيط الأول (الكفاءة الذاتية المدركة). إذ يظهر جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فإن الجداول المتعلقة بالارتباط تشير إلى حجم العينة (468)، ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير لاختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية من غير أن تظهر قيمها. فإذا ظهرت علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.01) أما إذا ظهرت العلامة (\*) فإن هذا يدل على أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.05). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen, 1983) والموضحة في جدول (34)، وكالاتي :-

#### 1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة)

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل الأول (القيادة التشاركية) والمتغير الوسيط الأول (الكفاءة الذاتية المدركة). إذ يظهر جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فإن الجداول المتعلقة بالارتباط تشير إلى حجم العينة (468)، ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير لاختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية من غير أن تظهر قيمها. فإذا ظهرت علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.01) أما إذا ظهرت العلامة (\*) فإن هذا يدل على أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.05). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen, 1983) والموضحة في جدول (34)، وكالاتي :-

الجدول (8) تصنيف مستويات علاقات الارتباط		
ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.10
2	علاقة ارتباط معتدلة	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.10-0.30
3	علاقة ارتباط قوية	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من 0.30

Source: Cohen, J., & Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates

إذ يشير الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.199^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى أن العلاقة طردية معتدلة بين متغيري القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%). وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

#### 2 الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة مع الأداء الإبداعي)

بههدف قبول الفرضية الرئيسية السابعة آنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الكفاءة الذاتية المدركة (الوسيط الأول) ومتغير الأداء

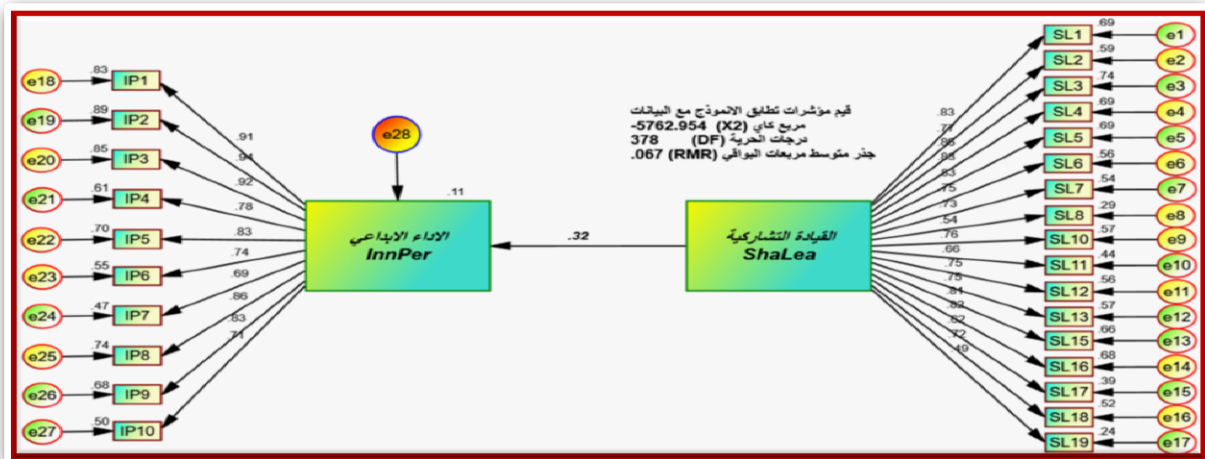
الإبداعي (المعتمد) ، إذ يشير جدول (7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة والأداء الإبداعي. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.342^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية قوية بين متغيري الكفاءة الذاتية المدركة والأداء الإبداعي، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

### 3.2.5 اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي).

يوضح الشكل (5) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (الأول) (القيادة التشاركية) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) ، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.067) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار قد بلغت (0.32) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (9) البالغة (7.426) قيمة معنوية ، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الأداء الإبداعي بنسبة (32%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الأداء الإبداعي فتمثل معامل التفسير ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير القيادة التشاركية يفسر ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وهذا يتطلب تعاون أعضاء مجالس الكليات مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات الصحيحة الصائبة التي تصب في مصلحة الجامعة من خلال امتلاكهم الخبرة والمهارة في العمل الإداري الذي يجعلهم قادرين على التكيف وحل المشاكل التي تواجه عملهم بسرعة وتحقيق نتائج جيدة . وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.



الشكل (5) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضية الثالثة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

الجدول (9) معلمات أنموذج تأثير القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي

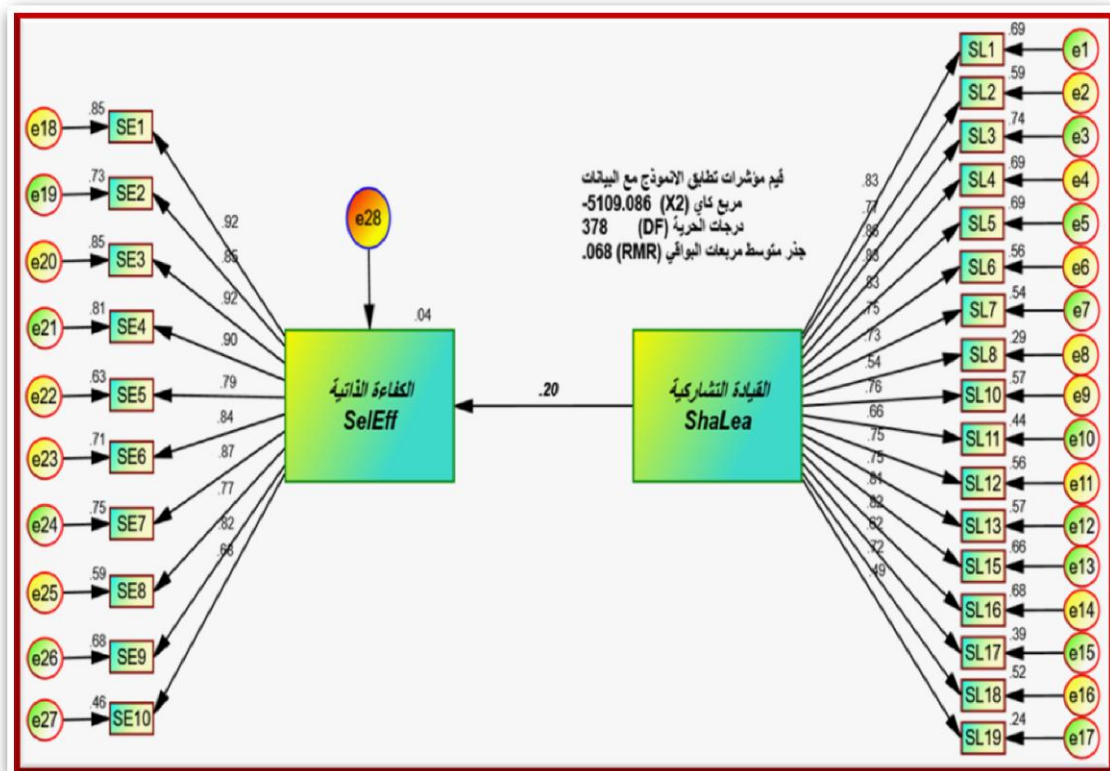
	<i>Paths</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<i>Innovative Performance</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.280	.038	7.426 ***
<i>SL1</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.165	.036	32.513 ***
<i>SL2</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.178	.046	25.793 ***
<i>SL3</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.142	.031	36.335 ***
<i>SL4</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.219	.038	32.012 ***
<i>SL5</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.125	.035	32.333 ***
<i>SL6</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.932	.038	24.530 ***
<i>SL7</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.658	.028	23.356 ***
<i>SL8</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.709	.051	13.782 ***
<i>SL10</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.994	.040	24.997 ***
<i>SL11</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.055	.055	19.119 ***
<i>SL12</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.025	.042	24.609 ***
<i>SL13</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.180	.048	24.841 ***
<i>SL15</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.082	.036	29.960 ***
<i>SL16</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	1.127	.036	31.365 ***
<i>SL17</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.856	.050	17.263 ***
<i>SL18</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.915	.041	22.455 ***
<i>SL19</i>	<---	<i>Shared Leadership</i>	.638	.052	12.269 ***
<i>IP1</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.270	.026	48.476 ***
<i>IP2</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.316	.021	61.984 ***
<i>IP3</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.134	.022	50.740 ***
<i>IP4</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.133	.042	27.164 ***
<i>IP5</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	.852	.026	32.752 ***
<i>IP6</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	.854	.036	23.746 ***
<i>IP7</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	.629	.031	20.401 ***
<i>IP8</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.016	.028	36.932 ***
<i>IP9</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	1.007	.032	31.864 ***
<i>IP10</i>	<---	<i>Innovative Performance</i>	.789	.036	21.825 ***

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة)

يوضح الشكل (6) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة)، إذ يتضح أن مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في أعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.068) وهي أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار قد بلغت (0.20) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (4.380) قيمة معنوية، ومن ثم فإن زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (20%).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الكفاءة الذاتية المدركة فتتمثل معامل التفسير (R2) والتي تُبين أن متغير القيادة التشاركية يفسر ما نسبته (0.04%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة أما النسبة المتبقية والبالغة (96%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. وهذا يعود إلى مدى قدرة الفرد في تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية، لتحديد كفاءته الذاتية فيما إذا كانت قادرة على إظهار سلوك المواجهة وبذل الجهد في مواجهة العقبات التي تواجه عمله الإداري في مجالس الكليات للجامعات المبحوثة. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة



الشكل (6) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضية العاشرة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

الجدول (10) تقديرات نموذج التأثير للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة

	Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy	<--- Shared Leadership	.189	.043	4.380	***
SL1	<--- Shared Leadership	1.165	.036	32.513	***
SL2	<--- Shared Leadership	1.178	.046	25.793	***
SL3	<--- Shared Leadership	1.142	.031	36.335	***
SL4	<--- Shared Leadership	1.219	.038	32.012	***
SL5	<--- Shared Leadership	1.125	.035	32.333	***
SL6	<--- Shared Leadership	.932	.038	24.530	***
SL7	<--- Shared Leadership	.658	.028	23.356	***
SL8	<--- Shared Leadership	.709	.051	13.782	***
SL10	<--- Shared Leadership	.994	.040	24.997	***
SL11	<--- Shared Leadership	1.055	.055	19.119	***
SL12	<--- Shared Leadership	1.025	.042	24.609	***
SL13	<--- Shared Leadership	1.180	.048	24.841	***
SL15	<--- Shared Leadership	1.082	.036	29.960	***
SL16	<--- Shared Leadership	1.127	.036	31.365	***
SL17	<--- Shared Leadership	.856	.050	17.263	***
SL18	<--- Shared Leadership	.915	.041	22.455	***
SL19	<--- Shared Leadership	.638	.052	12.269	***
SE1	<--- Self-Efficacy	1.198	.023	51.619	***
SE2	<--- Self-Efficacy	.987	.028	35.570	***
SE3	<--- Self-Efficacy	1.180	.023	51.722	***
SE4	<--- Self-Efficacy	1.112	.025	45.000	***
SE5	<--- Self-Efficacy	.886	.032	28.052	***
SE6	<--- Self-Efficacy	1.006	.030	33.863	***
SE7	<--- Self-Efficacy	.998	.027	37.378	***
SE8	<--- Self-Efficacy	.804	.031	25.854	***
SE9	<--- Self-Efficacy	.853	.027	31.427	***
SE10	<--- Self-Efficacy	.798	.040	19.863	***

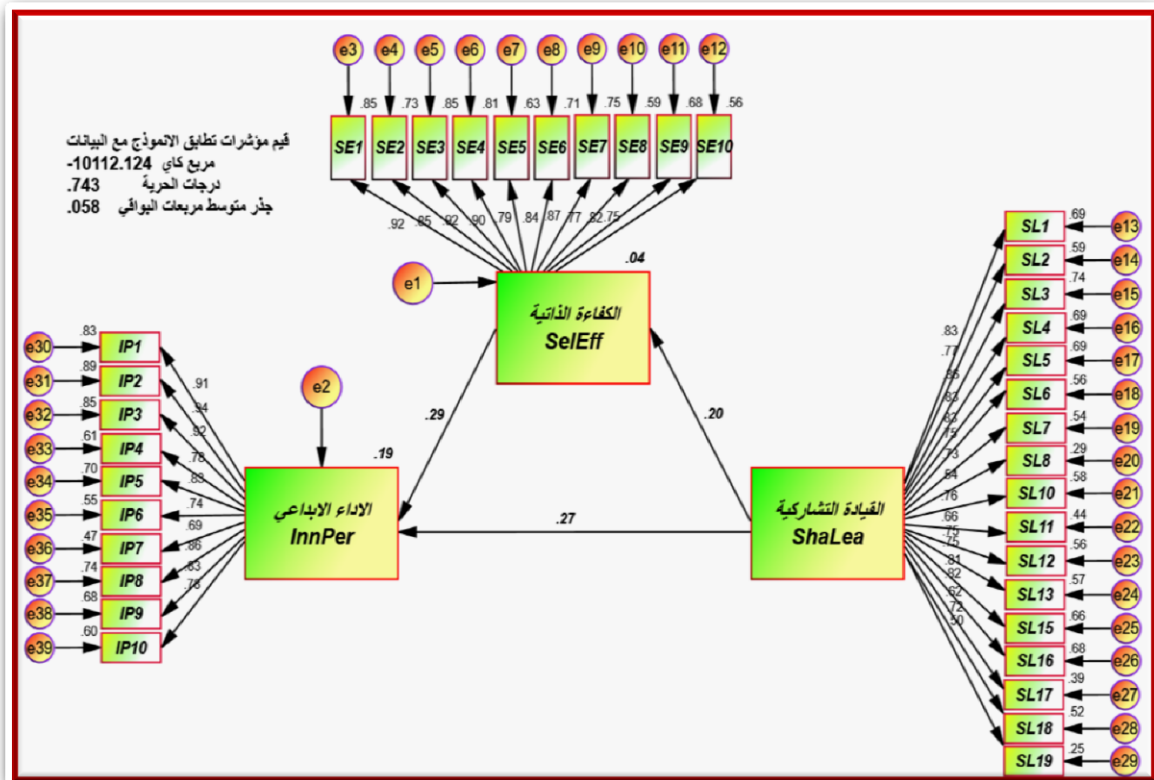
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة)

يوضح الشكل ( 7 ) النموذج الهيكلي الخاص بتأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة ، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى النموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.058) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.27) , (0.20) , (0.29) على التوالي وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R)

الظاهرة في الجدول ( 11 ) البالغة (4.388) , (6.768) , (6.274) على التوالي قيمة معنوية ، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية في الاداء الابداعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (27%) , (20%) , (29%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الكفاءة الذاتية , والاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R2) والتي تُبين ان متغير الكفاءة الذاتية , و الاداء الابداعي يفسر ما نسبته (0.4%) , (0.19%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الكفاءة الذاتية , و الاداء الابداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (96%) , (81%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة تعطي صورة ايجابية تساهم في تحقيق الكفاءة والمعرفة , وتؤدي الى تميز القدرات الفردية في التغلب على المهام المختلفة. و يمكن أن يلعب إحساس الفرد بالكفاءة الذاتية المدركة دوراً رئيسياً في كيفية تعامل الفرد مع الأهداف والمهام والتحديات التي تواجهه في عمله المستقبلي. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .



الشكل ( 7 ) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الخامسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

كما يتضح من الجدول ( 12 ) وجود تأثير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي، إذ بلغت قيمته (0.272) كما اتضح وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة إذ بلغت قيمته (0.057)، كما يتضح ان معاملات التأثير هي معاملات معنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) ونسب المعنوية (P-Value) كما في جدول (47).



الجدول (12) قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الخامسة

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R <sup>2</sup>
Innovative Performance <-- Shared Leadership	.272	-	.329	.19
Innovative Performance <-- Self-Efficacy <-- Shared Leadership	-	.057		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

جدول (13) معلمات اختبار الفرضية الخامسة

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <-- Shared Leadership	.190	.043	4.388	***
Innovative Performance <-- Self-Efficacy	.261	.039	6.768	***
Innovative Performance <-- Shared Leadership	.231	.037	6.274	***

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

#### 4 الاستنتاجات والتوصيات

##### 4.1 الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث استنتاجات البحث وفقاً للإطار النظري والميداني للدراسة وكما يأتي:

أ. استنتاجات المتغير المستقل ( القيادة التشاركية ) وتتضمن الاتي :

1. تعرف القيادة التشاركية بأنها الأسلوب أو الطريقة الذي يقوم من خلاله القائد باشتراك الافراد في الفريق بعملية اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف , وحل المشكلات , وبناء الفريق والعمل على تحقيق التعاون والمشاركة الا انه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات النهائية .

2. إن عمليات القيادة التشاركية تضيف نظرة ثاقبة كبيرة إلى أداء المنظمات. فضلاً عن ذلك يبدو أن القيادة التشاركية مهمة بشكل خاص في تطوير ونمو المشاريع الجديدة ، مما تتطلب قيادة مجموعة من الأفراد الموهوبين لتطوير وتنمية المشاريع الجديدة وتسهيل الضوء على الأهمية الكبرى في اختيار وتطوير فرق الإدارة العليا ، بدلاً من الاعتماد على مدير تنفيذي واحد .

3. ان اتباع المنظمة للقيادة التشاركية منذ البداية تؤدي الى خلق الثقة في عملية التغيير , وتعزيز ثقافة التعلم , والتعاون , والمساهمة في تشكيل فرق عمل لديها القدرة على التعلم والتكيف والمشاركة , وإدارة التغيير التكنولوجي بشكل أفضل.

4. ان القيادة التشاركية التي يؤديها الأعضاء في جميع المستويات قد أثرت بشكل كبير على دوافع الأعضاء الآخرين , وتقديرهم لبعضهم البعض حقق فوائد كبيرة للمنظمة وساعدتها في تحقيق اهدافها.

5. اعتمدت دراسة المتغير المستقل الاول (القيادة التشاركية) على مقياس (Wood,2005:81) وذلك لامتلاك فقرات المقياس النظرة الشمولية المتكاملة لواقع القيادة التشاركية التي اثراها الباحثين في مختلف دراساتهم وبالتالي يعتبر الانموذج المصدق الميداني الواضح لقياس مدى تشاركية القادة مع فرقهم .

6. بلغ المعدل العام للمتغير المستقل (القيادة التشاركية) المتوسط الحسابي فيه (3.32) وبانحراف معياري عام (0.65). وبمعامل اختلاف بلغ (19.74) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "متوسط" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (66.55) . وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة السابعة عشر بمعدل (72.90) , وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الثانية عشر بمعدل (63.12) .

ت. استنتاجات المتغير التابع ( الاداء الابداعي ) وتتضمن الاتي :

1. يمثل الأداء الابداعي ببساطة فكرة أو طريقة عمل جديدة ، غالباً ما ينظر إلى الابداع كتطبيق حلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة ، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية، ويحدث الاداء الابداعي من خلال توفير منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية يتم توفيرها للمنظمات , او مجموعات العمل او للمجتمع ككل.

2. يعتبر الاداء الابداعي الشرط الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وله تأثير كبير على اداء المنظمة والعاملين فيها، كما انه يعد المحرك الاساسي لأداء الأعمال. ويرتبط بشكل جوهري بنشاط المنظمة. مما تقدم يمكن تعريف الاداء الابداعي "على انه تقديم شيء جديد، او تقنيات جديدة بأفكار رائعة، او طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، ويمثل ميل المنظمة الى دعم الافكار والتجديد وتقديم الحلول الابداعية التي تساعد في تطوير ونجاح المنظمة.

3. اعتمدت دراسة المتغير التابع (الاداء الابداعي) على مقياس (ORegan, 2011:8) وذلك لكونه يمثل المقياس الأسلوب التحليلي الأكثر استخدامًا في البحوث الادارية.

4. ان المعدل العام للمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) بلغ فيه المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري عام (0.56). وبمعامل اختلاف بلغ (16.75) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "متوسط" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.67). وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة التاسعة بمعدل (72.43)، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة العاشرة بمعدل (63.59).

5. أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والإبعاد أكثر من (0.30) وهذا يؤكد الاتساق الداخلي العالي الذي تتمتع به مقاييس القيادة التشاركية، والإجماع الاستراتيجي، والكفاءة الذاتية المدركة، والأمان النفسي، والأداء الإبداعي.

ت. استنتاجات المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) وتتضمن الاتي :

1. تعرف الكفاءة الذاتية المدركة بانها " تمثل حكم شخصي على "مدى قدرة الفرد في تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية"، تحدد توقعات الكفاءة الذاتية المدركة ما إذا كان الفرد سيكون قادرًا على إظهار سلوك المواجهة ومدة استمرار الجهد في مواجهة العقبات. الأفراد الذين لديهم كفاءة عالية في النفس يبذلون جهدًا كافيًا، إذا تم تنفيذه جيدًا، مما يؤدي إلى نتائج ناجحة، في حين أن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة من المحتمل أن يتوقفوا عن بذل الجهود مبكرًا ويفشلون.

2. ان الافراد العاملين الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يكونون أكثر ثقة بالنفس ولديهم مواقف إيجابية تجاه عملهم المستقبلي.

3. يتمتع الافراد بالكفاءة الذاتية المدركة عندما يتوفر لهم الامان. وأن الأفراد الذين لديهم أيمان بفاعليتهم في حل المشاكل، يكون لديهم القدرة على التفكير واتخاذ القرار عند انجاز المهمات المعقدة، وعلى عكس الأفراد الذين لديهم شك وعدم ثقة بكفاءتهم الذاتية اذ عندما يواجهون المشاكل يكون نمط تفكيرهم محدوداً.

4. ان المعدل العام للمتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) بلغ فيه المتوسط الحسابي (3.37) وبانحراف معياري عام (0.62). وبمعامل اختلاف بلغ (18.55) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "متوسط" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.44). وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة التاسعة بمعدل (72.47)، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الثانية بمعدل (63.50).

## 4.2 التوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات الخاصة بالمبحث، وفقاً للإطار النظري والميداني للبحث وكما يأتي:

1. ضرورة دراسة المتغيرات نفسها التي اعتمدتها البحث الحالية مع اختلاف عينة التطبيق، وإجراء المقارنة بين النتائج.

2. هنالك القليل من الدراسات الادارية التي تدرس القيادة التشاركية من زاوية سلبية. خاصة بالنسبة لسلوك القادة، اذ لا يمكن تجاهل أهمية وتأثير القيادة السلبية على المنظمات، لذلك من الضروري استكشاف العلاقة بين سلوك القيادة السلبي والامان النفسي للمرؤوسين.

3. دعم العلاقات القائمة على العمل بروح الفريق، وخلق التفاعل، والتكامل والتعاون لتحقيق افضل الانجاز لتمييز بيئة العمل الجيدة، وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الاداء الابداعي المتطور في المنظمة.

4. أن القيادة التشاركية تمثل النموذج المستقبلي للقيادة لأنه سيكون هناك المزيد من المطالب على القيادة التي لا يستطيع فرد واحد التعامل معها بمفرده. لذلك لابد من اتخاذ القرارات المعقدة التي تعزز من دور القيادة التشاركية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة امام المنظمات الاخرى المنافسة لها.

5. تعزيز امكانات وموارد المنظمة عينة البحث بهدف دعم ادائها الابداعي من خلال توفير بيئة عمل امنة نفسياً وفق منظور استراتيجي وعلى جميع المستويات الادارية بشكل يحقق التقدم والتطور في مستوى التعليم الاكاديمي .
6. بناء برامج تدريبية تطور من مستوى اداء العاملين وترفع من كفاءتهم الذاتية المدركة للعمل وبما تعزز فرص النجاح والتقدم.

### 4.3 المقترحات

- هنالك مجموعة من المقترحات التي يطرحها الباحث لتوسيع افاق البحث مستقبلاً , وقياس تأثيراتها مع المتغيرات الاخرى وكما يأتي
- 1 تنظيم دورات تدريبية لقيادات الجامعات المبحوثة لتوضيح الطرق والاساليب الحديثة في القيادة التشاركية وتحفيز الاداء الابداعي لتطوير الجامعات العراقية ووصولها الى مستوى الجامعات العالمية.
  - 2 دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية و أدوار تبادل المعرفة وخصائص فرق العمل .
  - 3 اعتماد متغير القيادة التشاركية كفصل مهم يدرس في التعليم العالي من خلال عملية البحث والممارسة .
  - 4 ربط ومعرفة دور متغير القيادة التشاركية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ويطبق في المنظمات الصناعية .

## المصادر

- Andreas, E., & Lindström, S. (2009). Shared Leadership as a Future Leadership Style?-will the idea of the traditional top-down manager be an obstacle?. *rapport nr.: Management 09: 05*.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Dröge, H., & Marsick, V. (2015). Shared leadership and its role in team learning.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Foxon, T., & Pearson, P. (2008). Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of cleaner production*, 16(1).
- Galand, Benoit, and Marie Vandele. 2004. Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation: Quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? *Savoirs* 5: 91-116.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., & Hanifah, H. (2014). The growth of innovative performance among SMEs: Leveraging on organisational culture and innovative human capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2(1).
- Huang, C. H. (2013). Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1).
- Ivanovic, S., Perman, L., & Komsic, J. (2016, January). Evaluating successful strategies in creation of innovative services in hospitality. In *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry* (p. 109). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
- Peterson, Christopher, and Albert J. Stunkard. 1992. Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and explanatory style. *Applied and Preventive Psychology* 1: 111-17.
- Regan, Cathal, (2011). The impact of High performance work systems on innovation performance, Master's Thesis of Business studies, Dublin city university.
- Smith, S. M. (2001). The four sources of influence on computer self efficacy. *Delta Pi Epsilon*, 43, 27-39.
- Sun, X., Jie, Y., Wang, Y., Xue, G., & Liu, Y. (2016). Shared leadership improves team novelty: The mechanism and its boundary condition. *Frontiers in psychology*, 7, 1964.
- Tidd, J., Driver, C. and Saunders, P. (1993), "Indicators of innovation: A review of the literatures", Working paper no. SWP9357/BP, the Management School Imperial College
- Tiruneh, E. A. (2014). Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance (Doctoral dissertation, University of Trento).
- Usher, E. L., & Pajares, F. (2006b). Sources of academic and self-regulatory efficacy beliefs of entering middle school students. *Contemporary Educational Psychology*, 31, 125-141.
- Victor, J., & Somehagen, J. (2015). Shared Leadership and its Future Potential:-Why do, How to and then What?.
- Wolfe, R. A. (1994), "Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, 31(3), May, p.405-431.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work- to- family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5).