

دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل
 دراسة استطلاعية لعينة من التدريسين في جامعة كربلاء

The Role Ambidextrous leadership behavior in promotion innovation in the Workplace

معلومات البحث:	
م.د. محمد جبار هادي الظالمي جامعة الفرات الأوسط/ المعهد التقني كربلاء كربلاء, العراق	م.د. ضياء فالح بناي جامعة وارث الأنبياء/ كلية الاداره والاقتصاد, كربلاء, العراق
Dr.Mohammed Jabbar Hadi al-Thalami Technical Institute Karbalaa/ Al-Furat Al-Awsat Technical University, Karbalaa, Iraq Mo.1968m@yahoo.com	Dr. Dheyaa Falih Banna college of Management and Economics /University of Warith Al-anbiyaa ,Karbala, Iraq diaa.alwan@uowa.edu.iq
<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ الاستلام: 23-08-2020 • تاريخ ارسال : 29-08-2020 • التعديلات • تاريخ قبول : 07-09-2020 • النشر 	

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل في جامعة كربلاء (بعض كليات جامعة كربلاء) , وغالبا ما تفتقر هكذا بيئات الى الابداع المنظمي بسبب روتين العمل المتبع , وتم اختبار سلوكيات القيادة البارعة من خلال نوعين من السلوكيات هي السلوكيات المنفتحة والسلوكيات المنغلقة , بينما تم اختبار الابداع في مكان العمل من خلال اربعة ابعاد هي (الابداع الفردي , الابداع الجماعي , الابداع التنظيمي, المناخ الابداعي), ولبلوغ الهدف المذكور وبناءا على معطيات البحث الاستطلاعي للباحثين تم تبني نموذج فرضي للبحث الذي ضم المتغير المستقل والمتغير المعتمد , و اعتمادا على حركة الانموذج تم صياغة فرضيتان , واختبار صحة الفرضيات وجمع المعلومات من عينة البحث (88) فردا من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد , كلية السياحة وكلية التربية , واعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة واستخدم برنامج (Spss v.25) و برنامج (Smartpls) لتحليل النتائج , وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف واضح في انتهاج سلوكيات القيادة البارعة وكذلك تهيئة مناخ الابداع في العمل, قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تطوير القدرات الإدارية والمهارية لقيادة الكليات ولرؤساء الأقسام العلمية عند اشغالهم المواقع القيادية وكيفية مواجهة حالة التناقض المتمثلة بالأنشطة التقليدية وتلك المتعلقة بالبحث والتطوير والابداع من خلال تنمية مهاراتهم في دورات تدريبية وتطويرية .

الكلمات المفتاحية: القيادة , القيادة البارعة , الابداع , الابداع في مكان العمل .

Abstract:

The current research aims to test the relationship between Ambidextrous leadership behaviors and innovation in the workplace at Karbala University (some colleges of Karbala University). Often such environments lack organizational creativity due to the work routine followed, Ambidextrous leadership behaviors were tested through two types of behaviors, which are open behaviors and closed behaviors, while innovation in the workplace was tested through four dimensions. It is (individual innovation, group innovation, organizational innovation, innovation climate), To achieve the research goal, and based on the researchers' exploratory research data, a hypothetical model was adopted for the research that included the independent variable and the dependent variable, and depending on the model movement, two hypotheses were formulated, to test the validity of the hypotheses and collect information from the research sample (88) members of the faculty in the College of Administration and Economics The Faculty of Tourism and the College of Education, and the research adopted the questionnaire as a main tool to obtain the required data, and used the (Spss v.25) and (Smartpls) program to analyze the results, The research reached a set of conclusions, the most important of which is a clear weakness in adopting the behaviors of skilled leadership as well as creating a climate for creativity at work. Traditional and those related to research, development and innovation through developing their skills in training and development courses.

Key words: Leadership, Ambidextrous Leadership, Innovation, Innovation in workplace.

المقدمة:

القيادة البارعة تنطوي على التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير ، مما يقلل من خوف الموظفين من عدم التأكد، وزيادة الكفاءة الذاتية للموظفين مما يحفزهم على الابداع، ينطبق مفهوم القيادة البارعة على كل من الفرق والأفراد ويشير إلى القدرة على تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال لدى التابعين عن طريق زيادة أو تقليل الاختلافات في سلوكهم وتمكين التبديل المرن بين هذه السلوكيات ، ويشجع القادة البارعين الأتباع على تحقيق أهدافهم ، وخلق بيئة فيها يثق الموظفون ويدعمون بعضهم البعض ،ومن الملاحظ ان اغلب المؤسسات التعليمية قد تفتقر الى وجود سلوكيات الابداع ، لذلك يجب تعزيز سلوك الابداع في مكان العمل كجزء من التطوير المهني للموظفين. ويجب على القيادة ان يكون لها تأثير على الابداع في مكان العمل وعلى الرغم من وجود مجموعة قوية من الأدبيات على القيادة التحويلية والمعاملات وتأثيره على الابداع ، مع ذلك تم تطوير نظرية القيادة البارعة وفقاً لنظرية القيادة البارعة فإن سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة هي سلوكيات تكميلية تنتوق ابداع الموظف في مكان العمل وبسبب تزايد العولمة والقدرة التنافسية بين المنظمات ، لكي تكون المنظمات قادرة على التكيف بسرعة ، هناك حاجة إلى ابداعات في الافكار والعمليات والمنتجات الجديدة والمفيدة والتي يتم تطويرها وتنفيذها عن قصد في مؤسسة ما هذه الأفكار والعمليات والمنتجات هي نتيجة الإجراءات الفردية للموظفين والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين ، البحث الحالي يبحث في اهمية سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز الافكار الابداعية وامكانية تطبيقه ، تم تقسيم البحث الى عدة مباحث اذ خصص المبحث الاول لتناول المنهجية العلمية للبحث ، المبحث الثاني يتناول الجانب النظري، المبحث الثالث يوضح الجانب العلمي اما المبحث الرابع وضح اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على مشكلة البحث واهميتها وأهدافها والاموذج الفرضي والفرضيات ، ويمكن تقسيمه كما يلي: -

أولاً: مشكلة البحث

بسبب التغييرات المتسارعة وتزايد العولمة والقدرة التنافسية التي شهدتها بيئة الاعمال تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها ضغوطا كبيرا في سبيل بقائها ونموها في ظل هذه الظروف ، وبيئة القطاع التعليمي ليس بمنأى عن تلك الضغوط التي جعلت من المؤسسات التعليمية تعيش حالة من التناقض يعود بعضها لحاجة المؤسسات التعليمية ان تمارس أنشطتها التقليدية كالبحت العلمي والتدريس فضلا عن رغبتها في استكشاف الفرص الجديدة التي تتيح لها استثمار براءات الاختراع والبحوث العلمية ، ويواجه الموظفون تحدياً في ترك المسارات الروتينية وبشكل خاص بالمؤسسات التعليمية وتحسين عملهم أو تطوير منتجات(خدمات) مبتكرة من خلال التفكير الإبداعي والتجريبي وتكمن المشكلة في ضوء التساؤلات الآتية: -

- 1- هل هناك تصور واضح عن ماهية سلوكيات القيادة البارعة لدى الكليات المبحوثة ؟
- 2- ماذا يعني الابداع في مكان العمل ؟ وماهي أبعاده ؟
- 3- هل هناك علاقة بين القيادة البارعة والابداع في مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية؟
- 4-هل هناك تأثير لسلوكيات القيادة البارعة في تعزيز الابداع في مكان العمل في المؤسسات التعليمية؟

ثانياً: أهمية البحث

1. تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تم تناولها، اذ تعد سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان

العمل ضروريان لبقاء واستمرار منظمات الاعمال ومفتاحا لنجاحها في بيئة الاعمال الديناميكية .

2. العمل على استكشاف سلوكيات القيادة البارعة التي تعزز الابداع في مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

3. ان سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل ستؤدي بشكل كبير إلى نجاح القيادة البارعة وتحسين الأعمال التي بدورها تساهم في تعزيز الابداع التنظيمي الاكاديمي .

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- 1- كشف الية العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية .
- 2- بيان مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- 3- التعرف على مدى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في تعزيز الابداع في الجامعة المبحوثة.

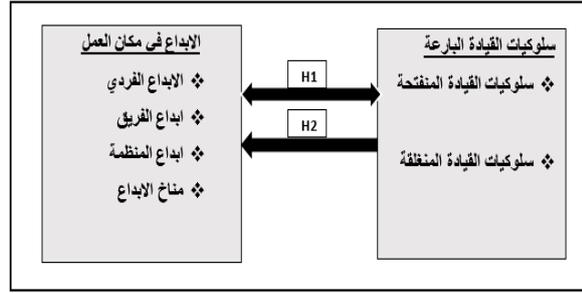
رابعاً:المخطط الفرضي للبحث

تم اعداد المخطط الفرضي للبحث والذي يظهر في الشكل (1) فيه المتغير المستقل سلوكيات القيادة البارعة بأبعاده(سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المنغلقة) والمتغير التابع الابداع في مكان العمل بأبعاده (الابداع الفردي، ابداع الفريق، ابداع المنظمة ومناخ الابداع

الفرضية الرئيسية الأولى (H2) : " سلوكيات القيادة البارعة لها تأثير معنوي موجب في الابداع في مكان العمل "

سادساً: مقاييس البحث

القيادة البارعة ليست جديدة تمامًا على البحوث الأكاديمية وبعد (Bledow et al., 2009) هم أول من اقترحوا نموذجًا نظريًا للقيادة البارعة، وتم تطوير هذا النموذج من قبل (Zacher & Rosing, 2015)، وتم اعتماد مقياس (Lekart) خماسي الدرجات لقياس درجة الاستجابة فيه، إذ يبدأ بالفقرة (5) (اتفق بشدة) وينتهي بالفقرة (1) (لا اتفق بشدة)، مقياس الابداع في مكان العمل المستخدم في هذه الدراسة المكون من (23 فقرة) تم تطويره بواسطة (McMurray & Dorai, 2003) هناك أربعة أبعاد في هذا المقياس، والجدول (1) يوضح أبعاد وفقرات مقاييس البحث.



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات في ضوء مشكلة واهمية البحث وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والتأثير لأثبت صحتها من خلفها :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : " سلوكيات القيادة البارعة لها ارتباط معنوي موجب مع الابداع في مكان العمل "

الجدول (1) مقاييس البحث ومصادره

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
سلوكيات القيادة البارعة	سلوكيات القيادة المفتوحة	7	Zacher & Rosing, 2015
	سلوكيات القيادة المغلقة	8	
الابداع في مكان العمل	الابداع الفردي	8	McMurray & Dorai, 2003
	ابداع الفريق	5	
	ابداع المنظمة	5	
	مناخ الابداع	5	

المصدر : اعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الاول : الجانب النظري لسلوكيات القيادة البارعة

اولاً: مفهوم سلوكيات القيادة البارعة Ambidextrous Leadership behavior concept

ان جذور البراعة كمفهوم تنظيمي تم التعرف عليه من خلال (Duncan, 1976) أول من صاغ مصطلح البراعة التنظيمية في سياق ازدواجية هيكل المنظمة لدعم الابتكار، بعد عشرين عاما اكتسبت الفكرة مكانة بارزة في التعلم التنظيمي بحلول شهر مارس (1991) اقترح (March, 1991) و (Tushman & O'Reilly, 1996) طريقتين للتعلم التنظيمي الاستكشاف والاستغلال التي يمكن للمنظمات الاستفادة من مواردها، و تشير البراعة الى قدرة المنظمة المشاركة في وقت واحد في

استغلال القدرات التنظيمية الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية الاستغلال يعني صقل الكفاءة والاختيار والتنفيذ، فيما يتعلق بالاستكشاف هو البحث، والاختلاف والتجريب والاكتشاف (Alghamdi, 2018). وتم تطوير النموذج الأولي للقيادة البارعة من قبل (Vera & Crossan, 2004:226) الذين ادعوا بان هناك حاجة إلى نمط القيادة المجتمعة "في أوقات معينة، وتزدهر عملية التعلم التنظيمي تحت قيادة المعاملات وفي أوقات أخرى يستفيدون أكثر من القيادة التحويلية.

ان هذا الرأي الجديد للقيادة يستجيب للضغوط التي تواجهها الشركات والتي يتعين عليها استكشافها واستغلالها في وقت واحد من أجل التعامل مع الظروف المختلفة الناتجة عن سرعة وتعقيد البيئة التنافسية الحالية لهذا السبب يتعين على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا بارعين، إن التصرف بضمير يعني ضمناً أنهم بحاجة إلى القدرة على تنفيذ مسارات عمل متنوعة في وقت واحد ويجب أن يكونوا قادرين على إدارة مجموعة غنية من

يعني سلوك القيادة المنفتح أساساً يمنح الموظفين مزيداً من الحرية في إنجاز مهام محددة ويشجع القائد الذي ينخرط في سلوك القيادة المنفتح الموظفين على عدم القيام بأشياء مثل ما يقومون به دائماً ، ويشجع القائد الموظفين على التجربة وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء. يؤكد (Rosing et al., 2011: 957) ان نمط القيادة الذي يعزز الاستكشاف والاستغلال ، وبالتالي ان الإبداع هو القيادة البارعة، و يستخدم القادة البارعين سلوكيات القائد المنفتح لتشجيع الموظفين على البحث بشكل استباقي عن الأفكار والحلول الجديدة ومن ثم التحول إلى سلوكيات القائد المنغلق الذي يشجع الافراد على تنفيذ هذه الأفكار والحلول. لذلك، القيادة البارعة لديها القدرة على تعزيز روح المبادرة ، والابتكار ، وتحمل المخاطر من قبل الموظفين، ويعرف سلوك القائد المنفتح بانه يزيد التباين والاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال تشجيعهم على التجربة و فعل الأشياء بطريقة مختلفة وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتفكير المستقل والتنفيذ وتعزيز محاولات المرؤوسين للاعتراض على الموقف الحالي وبالتالي فان سلوك القيادة المنفتح يؤدي الى أنشطة استكشاف المرؤوسين (Alghamdi, 2018) ، ويضيف (schindler,2015:26) ان الإجراءات المثالية لسلوكيات القيادة المنفتحة تتضمن :-

- خلق جو منفتح .
- الحاجة إلى الرغبة والتجريب ، والتشجيع على توليد الأفكار الجديدة والخاصة.
- إعطاء مساحة للتفكير والتمثيل المستقل.
- تشجيع التابعين على تحدي الوضع الراهن وأنها تنتقد الطريقة التي تم القيام بالأشياء في الماضي.
- القيام بتحفيز الموظفين على المجازفة والتفكير خارج الصندوق وتفكيك القواعد من أجل البحث عن حلول خارج الأرض الآمنة
- دعم المحاولات لتحدي الأساليب الحالية وتحفيز وتطوير أساليب جديدة للمشاكل.
- خلق ثقافة السماح للأخطاء وتعلم الأخطاء، وبالتالي إظهار قدرة تحمل عالية للفشل.

2. سلوكيات القيادة المنغلقة Closing

Leadership Behaviors

يعرف سلوك القائد المنغلق بتقييد طرق إنجاز المهام المحددة "و يعني أن القائد يتخذ إجراءات تقلل من الاختلاف ويتدخل ، ويحدد الروتين والقواعد ويراقب الأهداف و يسمح فقط للقيام بالأشياء بطريقة معينة تحت إشراف القائد (Rosing et al., 2011: 957) ومن ناحية أخرى يتم تعريف سلوك القيادة المنغلق الذي يقلل الاختلاف في سلوكيات المرؤوسين من خلال اتخاذ التصحيحية الإجراءات ، ووضع مبادئ توجيهية محددة ، ورصد تحقيق الهدف (Alghamdi, 2018)، ومن جانب اخر يؤكد (Schindler,2015:26) ان الإجراءات المثالية لسلوكيات القيادة المنغلقة تتضمن :-

- التأكيد على الاعتماد على الكفاءات المدربة تدريباً جيداً والإجراءات الثابتة.
- تشجيع التمثيل الفعال والالتزام بالقواعد.

عمليات التعلم متعددة المستويات من أجل دعم الاستكشاف والاستغلال (Schindler,2015:26) وبالمثل فإن الاختبار الحقيقي للقيادة هي أن تكون قادرة على المنافسة بنجاح و زيادة المواءمة أو التناسب بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات في حين تستعد في الوقت نفسه لثورات حتمية تطلبها التغير البيئي المتقطع. وهذا يعني أن القائد البارع قادر على دعم أتباعه في محاولة أن يكون بارعا (Alghamdi, 2018)، ويضيف (Zacher & Rosing, 2015) ان مصطلح القيادة البارعة يشير إلى القدرة على استخدام كلتا اليدين بالتساوي ، و يبنون نظريتهم على افتراض أن جميع منظمات التعلم هي منظمات غير مرغوب فيها وتحتاج إلى تحقيق التوازن بين نشاطين تعليميين مختلفين، هذه الأنشطة التعليمية التي تشارك فيها المنظمات هي الاستكشاف والاستغلال في حين أن الاستكشاف عبارة عن أنشطة مثل البحث والاكتشاف، اما الاستغلال فهو عبارة عن الأنشطة مثل الاختيار والتنفيذ، لتعزيز تلك الأنشطة التعليمية يحتاج القادة إلى إظهار مجموعة متكاملة من السلوكيات – سلوكيات القائد المفتوحة والمنغلقة، ومن منظور (Martínez et al., 2019: 6) يشجع القادة التابعين على تحقيق أهدافهم وخلق بيئة يثق بها الموظفون ويدعمون بعضهم البعض ، ان مفهوم القيادة البارعة يتيح التكيف مع الطبيعة المعقدة لعمليات الابتكار ويؤكد الباحثون ان مفهوم القيادة البارعة يستلزم توازناً عاطفياً من الاستمرارية والتغيير ، مما يقلل خوف الموظفين من عدم التأكد، ويزيد الكفاءة الذاتية للموظفين في اتخاذ إجراءات مبتكرة ومحفوفة بالمخاطر.

ويؤكد (O'Reilly & Tushman, 20004: 6) ان البراعة تنجسد في قدرة القيادة العليا على تنظيم المبادلات المعقدة التي يتطلبها السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال، علاوة على ذلك ، من أجل الحفاظ على البراعة ، وجادل بأن هناك حاجة إلى رؤية وقيم وثقافة توفر هوية مشتركة عبر وحدات الاستكشاف والاستغلال، ومن جانب اخر ان وضع الرؤية والقيم والثقافة للمنظمات الادارية هي من المسؤوليات الرئيسية للقادة التنظيميين ، فان القادة الفرديين في النهاية هم الذين يستطيعون ان يقدموا الضمانات بأن تحافظ منظماتهم على التوازن الصحي بين الاستكشاف والاستغلال (Shon, 2019:2)، ويرى (Seetge , 2012:76) ان القادة البارعين بحاجة الى اثنين من الكفاءات لتعزيز الإبداع هي التعقيد المعرفي والمرونة السلوكية. بالإضافة إلى ذلك ان القادة الذين يمتلكون مستوى عال من التعقيد المعرفي والمرونة السلوكية يستطيعون إدارة المواقف المتناقضة في المنظمة بشكل أفضل.

ثانياً : ابعاد سلوكيات القيادة البارعة

يشير (Zacher & Rosing, 2015) الى ان القادة البارعين بحاجة إلى إظهار مجموعة متكاملة من السلوكيات وهي سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة :

1. سلوكيات القيادة المنفتحة Opening Leadership Behaviors

عناصر إدارة الافراد. ومن منظور كل من (Pot et al. 2012:262), ان الابداع في مكان العمل هي التي تحدث استراتيجيا وتشارك في التغييرات المعتمدة في ممارسة المنظمة في إدارة وتنظيم ونشر الموارد البشرية وغير البشرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحسين جودة العمل في وقت واحد حياة.

ثانياً : ابعاد الابداع في مكان العمل

ولتطوير فهم أعمق لسلوكيات عملية الابداع يمكن النظر الى الابداع في مكان العمل كعملية معقدة ذات أبعاد مختلفة للابداع مثل الابداع الفردي والابداع الجماعي وابداع المنظمة والمناخ الابداعي (McMurray & Dorai, 2003), (Treuer & McMurray, 2012) وينصب تركيز الابداع الفردي على سلوكيات الأفراد الذين يدعمون وينشطون ويسهلون الابداع في كثير من الأحيان مع الشبكات لتعزيز الاتصالات والتأثير على القرارات وغالباً ما يتم عمل الابداع في الفرق ، ولكن التآزر والأداء العالي وفرق المشروع نادراً ما تكون عشوائية، وتشمل الخصائص الحرجة مهام وأهداف محددة بوضوح قيادة فريق فعالة أدوار الفريق لتناسب مع أسلوب السلوك الفردي آليات فعالة لحل النزاعات على أساس المجموعة ، والاتصال مع المنظمات الخارجية (Simmers & McMurray, 2019:3) البعد الثالث الابداع المنظمي و يستند على رؤية مشتركة التعبير عن شعور الغرض والهدف الاستراتيجي للإدارة العليا التي تلزم بتوفير كل من العناصر المادية والبشرية لدعم الابداع (Champy, 2008), (Camelo et al., 2008) [Nohria, 1996] البعد الرابع الابداع في مكان العمل هو المناخ الابداعي يتم تعريف هذا التصور المدرك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات والسلوكيات التي تعزز خلق وتطوير وتحقيق الابداع. المنظمات ذات المناخات الإبداعية القوية تدعم تطوير أفكار جديدة ومفيدة وتشجع الموظفين على التعلم منها داخل أو خارج المنظمة (Kang et al., 2016:630) وقد دعمت البحوث استخدام هذا النموذج ذو الأبعاد الأربعة للابداع في مكان العمل في المنظمات غير الربحية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Simmers & McMurray, 2019:3).

المحور الثالث : الاطار العملي

اولاً : وصف عينة البحث .

عينة البحث ضمت التدريسين في بعض كليات جامعة كربلاء (كلية الادارة والاقتصاد , كلية السياحة و كلية التربية) بمختلف المستويات والمناصب الادارية, واستطاع البحث الوصول الى (95) ضمن فئات عمرية, وخبرات وسنوات خدمة مختلفة, فقط (88) كانت صالحة للتحليل الاحصائي, من خلال جمع المعلومات التعريفية التي تم الحصول عليها بواسطة استبانة البحث اذ تم استخراج التكرارات لكل متغير وفق ما موضح في الجدول ادناه .

- المهام المسبقة للهيكلي، وتحديد أهداف عمل معينة، ووضع مبادئ توجيهية ، وإعطاء تعليمات محددة حول كيفية تنفيذ المهام.
- رصد ومراقبة تحقيق الهدف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تلبية المواعيد النهائية والتمسك بالخطط.
- معاقبة الأخطاء والفسل.
- السعي لإنجاز مهمة موحدة.
- تعزيز التسلسل الهرمي الصارم.

المحور الثاني: الجانب النظري لأبداع في مكان العمل

اولاً: مفهوم الابداع في مكان العمل in the Innovation Workplace

يمكن تعريف الابداع من منظور النتائج على أنه عملية متعدد المراحل تحول المنظمات من خلالها الأفكار إلى منتجات جديدة أو محسنة الخدمات أو العمليات من أجل النهوض والتنافس والتميز بنجاح في أسواقهم (Baregheh et al., 2009: 1334), عملية عرض الابداع في مكان العمل تحدد و تقيس الجوانب السلوكية لممارسات الابداع من قبل الأفراد في مكان عملهم. ويؤكد (Oeij et al., 2016:2) ان الابداع في مكان العمل هو مفيد بشكل عام لكل من أداء الأعمال ونوعية الوظائف , إعادة تصميم المنظمات وإجراءات العمل أمر مهم للأداء الأفضل والوظائف بشكل عام تم توثيق فوائد الابداع في مكان العمل لكل من الموظفين والمنظمات وفي مجموعة من السياقات التنظيمية على سبيل المثال ، الابداع في مكان العمل تم ربطه بتحسين نتائج المستوى الفردي مثل مؤشرات جودة حياة العمل وتحسين الأداء التنظيمي ونوعية الحياة العملية ، الأداء التنظيمي المتميز وقابلية التطبيق في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي ، فإن المنظمات التي تهتم بالأداء والموظفين يجب أن تعتمد وتنفذ الابداع في مكان العمل

وكذلك يعرف الابداع في مكان العمل هو ممارسة مطورة ومنفذة أو مجموعة من الممارسات المهيكلة (من خلال تقسيم العمل) أو ثقافياً (من حيث تمكين الموظفين) تمكين الموظفين للمشاركة في التغيير التنظيمي والتجديد وبالتالي تحسين الجودة الحياة العملية والأداء التنظيمي (Oeij et al., 2016:2) ، وكذلك تؤكد المفوضية الأوروبية (Kesselring & Blasy, 2014) ان هذه الابتكارات تهدف إلى تحسين وتحفيز الموظفين وظروف العمل ، وبالتالي تعزيز إنتاجية العمل ، الأداء التنظيمي ، القدرة على الابداع، التفاعل مع تغيرات السوق وبالتالي التنافسية التجارية، ومن جانب اخر يشير (Eurofound et al., 2015: 11) الى ان الابداع في مكان العمل هو ممارسات العمل عالية الأداء أو الابداعات في تنظيم العمل على أنها التغييرات المؤكدة التي يمكن أن تؤثر على كيفية قيام الموظفين بعملهم و / أو تجربتهم الأوسع نطاقاً في العمل والرجوع إلى أي عنصر من

الجدول (2) وصف عينة البحث

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	79	90%	88	100%
		انثى	9	10%		
2	العمر	اقل من 30 سنة	20	23%	88	100%
		30 – واقل من 40 سنة	51	58%		
		40 – واقل من 50 سنة	10	11%		
		50 – واقل من 60 سنة	7	8%		
		60 فأكثر	0	0%		
3	التحصيل العملي	ماجستير	31	35%	88	100%
		دكتوراه	57	65%		
4	اللقب العملي	مدرس مساعد	18	20%	88	100%
		مدرس	55	63%		
		استاذ مساعد	8	9%		
		استاذ	7	8%		
5	سنوات الخدمة في الكلية	اقل من 1 سنة	3	3%	88	100%
		1- واقل من 5 سنة	60	60%		
		5- واقل من 10 سنة	19	19%		
		10 سنة فأكثر	6	6%		

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على استبانة البحث .

ثانياً : اختبار اداة قياس البحث.

من اجل اختبار نموذج القياس المستخدم بالبحث الحالي , من الضروري اجراء مجموعة من الاختبارات مثل اختبارات الصدق وثبات الاسئلة للتأكد من قابلية البيانات على قياس الشئ التي بنيت من اجله (Validity) , بالإضافة الى ذلك معرفة قدرتها على القياس تحت ظروف مختلفة (Reliability) , ويمكن اجراء تلك الاختبارات من خلال ما يسمى بصدق التقارب Convergent (Validity) والذي يتطلب اجراء ثلاثة اساليب لمعرفة مدى تقارب الاسئلة وهي التشبعات الخارجية للفقرات (Factor Loadin) , الموثوقية المركبة (Composite Reliability) , متوسط التباين المستخرج (Average Variance extracted) , وكذلك معامل كرونباخ – الفا (Cronbach Alphe) , ويوضح الجدول (3) معايير تلك المقاييس , ويبين صدق التقارب لمتغيرات البحث الرئيسية وابعاده .

من خلال الجدول (2) نلاحظ ان نتائج خصائص عينة البحث , غالبية أفراد العينة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (90%) في حين بلغت نسبة الإناث (10%) , حصل افراد العينة ضمن الفئة العمرية (30- اقل من 40) سنة على النسبة اكبر إذ بلغت (58%) وما يعادل (51) من افراد العينة , يليها الفئة العمرية (اقل من 30) بنسبة (23%). اما الفئات العمرية بين (40 اقل من 50) سنة كانت نسبته على (11%) , بشكل إجمالي فإن الفئات العمرية للإفراد العينة كبيرة مما يشكل تباين في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان. وكانت سنوات الخدمة متفاوتة بعض الشيء بين أفراد العينة , وكان عدد الافراد الذين كانت سنوات خدمتهم بين (5-1 سنة) يمثلون نسبة (60%) وما يعادل (60) فرد من العينة , و يأتي بعدهم في المرتبة الثانية من حيث النسبة الاكبر , سنوات الخدمة (5 اقل من 10) بنسبة (19%) ويليهم (10 سنة) بنسبة (6%) في حين بلغت فئة (اقل من سنة) نسبة (3%) , وبشكل عام تدل اغلب هذه النسب ان افراد العينة لديهم سنوات خدمة طويلة نوعا ما .

الجدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
التشبعات Factor Loading	مدى التعبير الفعلي للفقرة عن البعد	0.70
معامل كرونباخ الفا	اختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس	0.70
الثبات المركب	اختبار واتساق المقياس	0.60
متوسط التباين المستخلص	اختبار صدق المقياس	0.50

المصدر : من اعداد الباحثان .

الجدول (4) قيم نموذج قياس متغيرات البحث وابعاده

Average Variance Extracted متوسط التباين المستخلص	الثبات المركب Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Factor loading	الفقرات	المتغيرات
0.663	0.932	0.914	0.878	OLB1	سلوكيات القيادة المنفتحة (Opening) Leadership Behaviors
			0.838	OLB2	
			0.890	OLB3	
			0.765	OLB4	
			0.755	OLB5	
			0.855	OLB6	
			0.702	OLB7	
0.724	0.954	0.945	0.928	CLB1	سلوكيات القيادة المنغلقة (closing) Leadership Behaviors
			0.871	CLB2	
			0.874	CLB3	
			0.903	CLB4	
			0.784	CLB5	
			0.779	CLB6	
			0.795	CLB7	
			0.858	CLB8	
0.596	0.922	0.903	0.810	II1	الابداع الفردي Individual Innovative
			0.826	II2	
			0.824	II3	
			0.726	II4	
			0.742	II5	
			0.755	II6	
			0.717	II7	
			0.768	II8	
0.778	0.946	0.928	0.894	TI1	ابداع الفريق Team innovation
			0.841	TI2	
			0.925	TI3	
			0.926	TI4	
			0.818	TI5	
0.644	0.900	0.861	0.831	OI1	ابداع المنظمة Organization innovation
			0.854	OI2	
			0.811	OI3	
			0.750	OI4	
			0.761	OI5	
0.691	0.918	0.887	0.889	IC1	مناخ الابداع Innovation climate
			0.788	IC2	
			0.887	IC3	
			0.747	IC4	
			0.836	IC5	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Smartpls .

(64%) , اما بعد سلوكيات القيادة المنفتحة بلغ (2.940) بانحراف معياري عام (0.944) في حين بلغ الوسط الحسابي لسلوكيات القيادة المنغلقة (3.482) بانحراف معياري (.961). هذه المتوسطات تعد معتدلة بميل نحو الانخفاض وفق تصنيف (15: Dewberry, 2004) للفئات الوصف الاحصائي التي تعتمد على مقياس ليكرات الخماسي (Likert Five Point) وهذا ما يلاحظ من استجابة معظم افراد العينة على فقرات متغير سلوكيات القيادة البارعة .

من خلال ملاحظة الجدول (4) يلاحظ ان كل القيم مقبولة وفق (Hair et al., 2006:255) وبذلك يمكن اعتماد نموذج قياس المتغيرات الرئيسية (سلوكيات القيادة البارعة و الابداع في مكان العمل) بكل فقراتها.

ثالثا: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث .

يوضح الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المستقل سلوكيات القيادة البارعة وابعادها (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة) , المتوسط العام لمتغير سلوكيات القيادة البارعة بلغ (3.211) بانحراف معياري (.893) بأهمية نسبية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية لمتغير سلوكيات القيادة البارعة وابعادها , N=88

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	تخلق قيادة المنظمة جو من الانفتاح على الافراد الاخرين عند مناقشة الامور المتعلقة بالمنظمة	2.773	1.058	55%
2	تشجيع قيادة المنظمة على توليد الأفكار الخاصة والجديدة بين العاملين في المنظمة.	3.023	1.286	60%
3	تمنح قيادة المنظمة الافراد العاملين حرية التفكير والتصرف المستقلين.	2.989	1.056	60%
4	تشجع الأفراد العاملين على تحدي الوضع الراهن وانتقاد الطريقة التي تمت بها الامور في الماضي	2.932	1.070	59%
5	تحفيز الأفراد العاملين على تحمل المخاطر، تفريق القواعد من أجل البحث عن حلول خارج البيئة الآمنة.	3.205	1.214	64%
6	تعمل قيادة المنظمة على خلق ثقافة السماح للأخطاء والتعلم من الأخطاء.	2.920	1.196	58%
7	تسمح قيادة المنظمة بإظهار مقدرة عالية على تحمل الفشل.	2.739	1.282	55%
	المعدل العام لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة	2.940	0.944	59%
1	تعتمد قيادة المنظمة على الكفاءات المدربة تدريباً جيداً والإجراءات الروتينية المعمول بها.	3.52	1.028	70%
2	تعزز قيادة المنظمة التمثيل الفعال والالتزام بالقواعد لدى العاملين في المنظمة	3.50	1.017	70%
3	تضع قواعد وإجراءات إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.	3.63	1.032	73%
4	تعمل على مراقبة تنفيذ الأهداف الخاصة بالمنظمة.	3.58	.991	72%
5	تتخذ قيادة المنظمة الاجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث الاخطاء.	3.43	1.258	69%
6	تحديد وقت انجاز المهام، والتمسك بتنفيذ الخطط، ومحاسبة الأخطاء والفشل الذي يحصل اثناء العمل.	3.45	1.222	69%
7	تولي قيادة المنظمة الاهتمام للإنجاز المنتظم للخطط والمهام المرسومة.	3.33	1.293	67%
8	تحرص قيادة المنظمة على تحديد نطاق الاعمال المقترح تنفيذها.	3.42	1.248	68%
	المعدل العام لبعده سلوكيات القيادة المنغلقة	3.482	.961	70%
	الوسط الحسابي لمتغير سلوكيات القيادة البارعة	3.211	.893	64%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.25)

اما ابعاد المتغير التابع (الابداع الفردي , ابداع الفريق , ابداع المنظمة و مناخ الابداع) حصلت على اوساط حسابية مختلفة (3.050 , 2.881 , 3.291 , 3.210) , بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب (1.000 , 1.224 , 1.035 , .994) , وبذلك نلاحظ ليس هنالك اتفاق بين افراد عينة البحث بوجود متغيرات الابداع في مكان عملهم.

كذلك يظهر الجدول (6) عدد من النتائج الى تشير الى الاعتدال او الحياد فيما يتعلق بوجود الابداع في مكان العمل من وجهة نظر عينة البحث , وقد حقق متغير الابداع في مكان العمل متوسط عام مقداره (3.108) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) , وانحراف معياري عام بلغ (.978) والذي يدل على انخفاض تشتت اجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي وشدة اجابة (62%) ,

الجدول (6) المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية لمتغير الابداع في مكان العمل وابعادها , N=88

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	في مكان عملي، يرتبط قياس أداء الفرد بإبداعه.	3.38	1.289	68%
2	في العمل، أنا أحياناً أثبت الأصالة.	3.24	1.330	65%
3	عملي يتطلب مني اتخاذ قرارات مبتكرة.	3.17	1.234	63%
4	أقضي الوقت لمتابعة أفكارني أو مشاريعني.	2.80	1.399	56%
5	انا أفكر باستمرار بأفكار جديدة لتحسين مكان العمل.	3.61	1.290	72%
6	أنا أعير عن نفسي بصراحة في اجتماعات الموظفين.	3.32	1.309	66%
7	أنا أعمل في فرق لحل المشاكل المعقدة.	3.25	1.147	65%
8	في مكان عملنا ، يرتبط قياس الأداء بمبادرة الفرد لحل المشكلات.	2.92	1.375	58%
	المعدل العام لبعده الابداع الفردي	3.210	1.000	64%
1	نحن نعمل في فرق لحل المشاكل المعقدة.	3.17	1.366	63%
2	مكان عملنا تتمتع الفرق بحرية اتخاذ القرارات والتصرف بشأنها دون الحاجة إلى طلب إذن.	2.95	1.477	59%
3	في منظمتي، يشعر الناس بشعور قوي بالعضوية والدعم.	3.47	1.381	69%
4	يرحب زملائي بعدم التأكد والظروف غير العادية المتعلقة بعملنا.	3.43	1.380	69%
5	بين زملائي ، أنا أول من جرب أفكاراً وطرقاً جديدة	3.43	1.346	69%
	المعدل العام لبعده ابداع الفريق	3.291	1.224	66%
1	لدينا مكان عمل لديه رؤية واضحة جدا للموظفين.	3.19	1.303	64%
2	رؤية مكان عملي غالبا ما تساعد العاملين في تحديد أهدافهم.	3.10	1.145	62%
3	يرتبط الابداع في مكان عملي بأهداف العمل الخاصة به.	2.73	1.257	55%
4	في أماكن العمل ، يتم إنشاء فرص للتعلم من خلال الأنظمة و الإجراءات.	2.85	1.309	57%
5	يكافئ مكان العمل الأفكار المبتكرة بانتظام.	2.53	1.184	51%
	المعدل العام لبعده ابداع المنظمة	2.881	.994	58%
1	مديري هو نموذجنا في التفكير الإبداعي.	3.18	1.300	64%
2	أناقش مع رئيسي في العمل بانتظام حول كيفية المضي قدماً.	3.15	1.237	63%
3	انا دائما اذا ما أتحت لي الفرص لتجربة أفكار جديدة ومناهج للمشاكل.	3.02	1.174	60%
4	يعطيني رئيسي تعليقات مفيدة بخصوص أفكارني الإبداعية.	2.88	1.363	58%
5	ينظر لي رئيسي وزملائي باني قادر على حل المشكلات بطريقة ابداعية.	3.02	1.174	60%
	المعدل العام لبعده مناخ الابداع	3.050	1.035	61%
	الوسط الحسابي لمتغير الابداع في مكان العمل	3.108	.978	62%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v.25).

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضية البحث الاولى التي نصت على ان " سلوكيات القيادة البارعة لها ارتباط معنوي موجب مع الابداع في مكان العمل "

استخدم الباحثان مصفوفة معاملات الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") لغرض التحقق من قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة , يظهر الجدول (7) مصفوفة الارتباط التي اختبرت الفرضية الرئيسية الاولى بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)

بين سلوكيات القيادة البارعة (LAB) , و الابداع في مكان العمل (IIW) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.934). وتدل النتائج المذكورة أنفا على قبول الفرضية الرئيسية الاولى H1 بمعنى وجود علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة والابداع في مكان العمل وهذا ينسجم مع اهداف البحث بمعنى ان هنالك دور كبير لسلوكيات القيادة البارعة في تنشيط وتعزيز الابداع في مكان العمل , تظهر المصفوفة كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة البارعة (IIW) و ابعاد المتغير التابع (الابداع الفردي II , ابداع الفريق TI , ابداع المنظمة OI و مناخ الابداع IC).

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

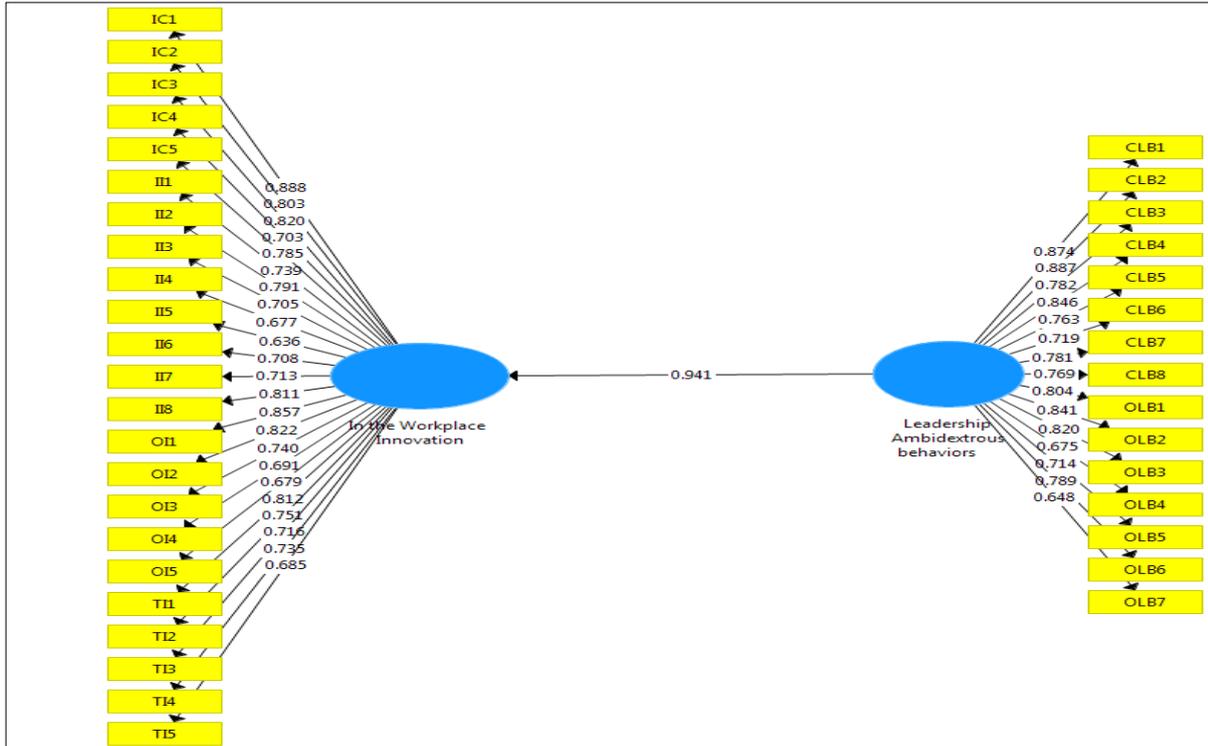
Correlations							
		LAB	IIW	II	TI	OI	IC
LAB	Pearson Correlation	1	.934**	.892**	.739**	.904**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88	88	88

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

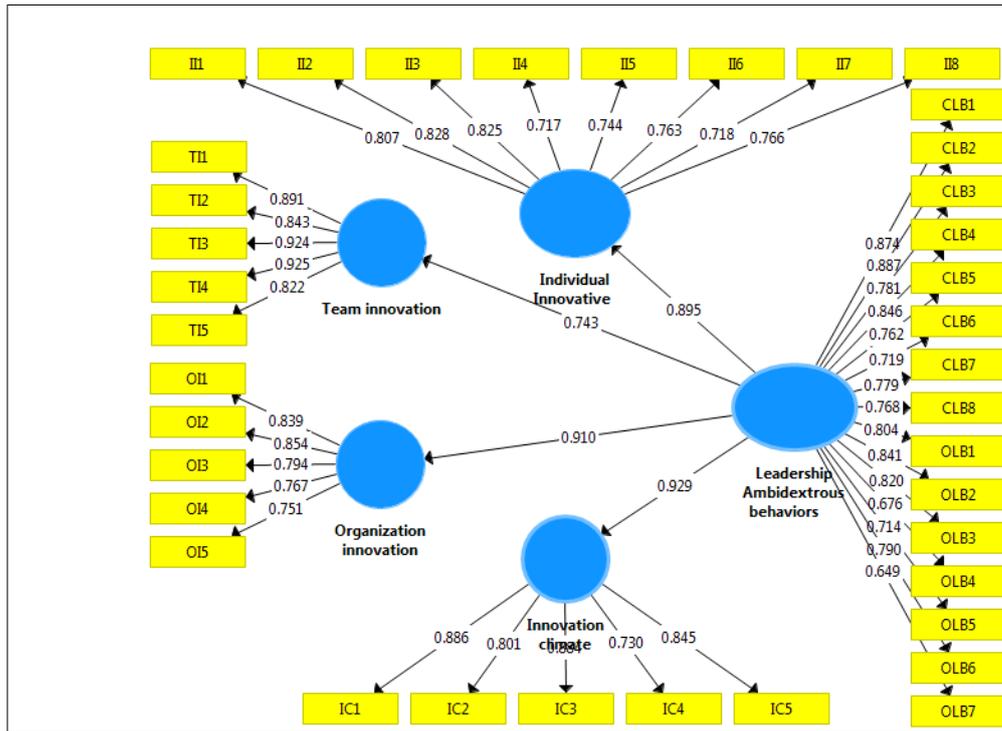
المصدر : اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss v.25)

البسيط بالاعتماد على برنامج (Smartpls) في تحليل العلاقة التأثير لسلوكيات القيادة البارعة في الابداع في مكان العمل, اما الشكل (3) يوضح تأثير سلوكيات القيادة البارعة في ابعاد متغير الابداع في مكان العمل.

2. اختبار فرضية البحث الثانية التي نصت على ان " سلوكيات القيادة البارعة لها تأثير معنوي موجب في الابداع في مكان العمل " , من اجل اختبار الفرضية الثانية تم بناء النموذج الهيكلي للفرضية كما في الشكل (2) اذ تم استخدام تحليل الانحدار



الشكل (2) تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الابداع في مكان العمل
المصدر : نتائج برنامج SmartPls



الشكل (3) تأثير سلوكيات القيادة البارعة في ابعاد متغير الابداع في مكان العمل
المصدر : نتائج برنامج SmartPLS

قبول الفرضية بمعنى اخر وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لمتغير سلوكيات القيادة البارعة في الابداع في مكان العمل , كذلك يظهر الجدول ان اعلى تأثير لسلوكيات القيادة البارعة كانت في بعد مناخ الابداع (TC) بمعامل تفسير بلغ (86%) واقل التأثيرات كانت في بعد ابداع الفريق (TI) بمقدار تفسير يقارب (55%) ناتج عن سلوكيات القيادة البارعة .

من خلال ملاحظة النتائج الظاهرة في الشكل (2) , (3) والتي تم تلخيصه في الجدول (8) اذ بلغت قيمة التأثير المباشر لمتغير سلوكيات القيادة البارعة اذ بلغ (0.941) ومعامل التفسير (R^2) قدره (0.873). هذا يعني ان ما يقرب (87%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع في مكان العمل تعود الى سلوكيات القيادة البارعة ويدعم تلك النتائج قيمة (F) الجدولية التي بلغت (590.661) وقيمة (P-value) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي

الجدول (8) نتائج علاقات التأثير سلوكيات القيادة البارعة في ابعاد سلوك الابداع في مكان العمل

Path	معامل المسار	R^2	F	P-value
IIW <--- LAB	0.941	.873	590.661	.000
II <--- LAB	0.895	.793	334.625	.000
TI <--- LAB	0.743	.547	103.640	.000
OI <--- LAB	0.910	.817	382.704	.000
IC <--- LAB	0.920	.862	535.562	.000

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.25)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

من خلال تحليل الجانب العملي يمكن تقديم جملة من الاستنتاجات منها :

1. نلاحظ من خلال اجابات اغلب افراد العينة (التدرسيين) ان سلوكيات القيادة البارعة لم تكن منتشرة بشكل مرتفع كانت غالباً معتدلة او محايدة مما يدل من وجهة نظر التدرسيين الى افتقار بيئة عملهم الى معطيات وابعاد سلوكيات القيادة البارعة .
2. كذلك يظهر وجود شبه اجماع بين التدرسيين على انخفاض وجود الابداع بكافة اشكاله في مكان العمل ونعتقد ان هذه مشكلة تعاني منها اغلب المنظمات بالعراق والقطاع الحكومي بشكل خاص .
3. اغلب التدرسيين عينة البحث يدركون اهمية ان يكون هنالك ابداع على المستوى الفردي او على مستوى الفريق .
4. متغير سلوكيات القيادة البارعة له ارتباط معنوي موجب بالابداع في مكان العمل من وجهة نظر

- 513-535, 2011. Available: 10.1177/0266242610385396.
5. Champy J. and N. Nohria, *Fast forward*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
 6. Dewberry, C. *Statistical methods for organizational research*. London: Routledge, 2004.
 7. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.
 8. Eurofound (2015). Kankaraš, M., & van Houten, G., Third European Company Survey 2013 - Overview report: Workplace practices - *Patterns, performance and well-being*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
 9. European Commission Kesselring, A., Blasy, C., & Scoppetta, A. Workplace Innovation: Concepts and Indicators. (2014). *Brussels: European Commission, DG for Enterprise and Industry*.
 10. Hair., J. F., Black., W. C., Babin., B. J., Anderson., R. E., & L.Tatham., R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson International Edition.
 11. Kang, J., Matusik, T. Kim and J. Phillips, "Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation", *Journal of Business Venturing*, vol. 31, no. 6, pp. 628-642, 2016. Available: 10.1016/j.jbusvent.2016.08.002.
 12. Kesselring, A., Blasy, C., & Scoppetta, A. (2014). Workplace innovation: Concepts and indicators. *Brussels: European Commission, DG for Enterprise and Industry*.
 13. March, J. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 71-87, 1991. Available: 10.1287/orsc.2.1.71.

التدريسيين وبالتالي تشكل تأثير مهم على ابعاد ومكونات الابداع , اعلى تلك التأثيرات كانت على بعد " مناخ الابداع " وتبدوا هذه النتيجة منطقية كون اي تغيير باتجاه الابداع داخل المنظمات يحتاج الى مناخ عمل مناسب .

التوصيات:

1. يتطلب على القيادة العليا في الكليات عينة البحث العمل على انتهاز سلوكيات القيادة البارعة مثل الانفتاح ومناقشة التدريسيين في الأمور ذات الصلة بالكليات .
2. ايضاً تتطلب القيادة البارعة منح التدريسيين حرية التفكير والتصرف المستقل بما يتلاءم مع توجهات ورسالة الكليات وجعل التعلم من الاخطاء ثقافة سائدة وإظهار المرونة في تحمل الفشل من اجل التحسين المستمر .
3. من الضروري ان تسعى قيادة الجامعة الى بناء وتحسين مناخ الابداع في العمل والذي من المحتمل بشكل كبير ان يعزز سلوك الابداع لدى العاملين , تنمية مهارات التفكير الجماعي في حل المشكلات المعقدة واقترح الحلول الابداعية , وبالإمكان نشر ثقافة الابداع في العمل من خلال ورش العمل وتدريبات التنمية البشرية.

المصادر:

1. Alghamdi, F. "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 7, no. 1, 2018. Available: 10.1186/s13731-018-0081-8.
2. Baregheh, A. J. Rowley and S. Sambrook, "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1323-1339, 2009. Available: 10.1108/00251740910984578.
3. Bledow, R. M. Frese, N. Anderson, M. Erez and J. Farr, "A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, no. 3, pp. 305-337, 2009. Available: 10.1111/j.1754-9434.2009.01154. x.
4. Camelo-Ordaz, C., M. Fernández-Alles, J. Ruiz-Navarro and E. Sousa-Ginel, "The intrapreneur and innovation in creative firms", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 30, no. 5, pp.

- 956-974, 2011. Available: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014.
21. Schindler, Anna " Schindler, A. (2015). Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies (Master's thesis, University of Twente).
 22. Seetge, J. Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry case study in the Internet industry. (2012). *Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente.*
 23. Shon, D. "Conceptualizing and Testing the Model of Ambidextrous Leadership: Evidence from a Multi-Method Research Study", *Academic Commons*, 2020. [Online]. Available: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/d8-h9av-fw15>. [Accessed: 06- Mar- 2020].
 24. Treuer K. and A. McMurray, "The role of organisational climate factors in facilitating workplace innovation", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 15, no. 4, p. 292, 2012. Available: 10.1504/ijeim.2012.048078.
 25. Tushman, M. and O'Reilly, C. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change", *California Management Review*, vol. 38, no. 4, pp. 8-29, 1996. Available: 10.2307/41165852.
 26. Vera, D. and Crossan, M. "Strategic Leadership and Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, vol. 29, no. 2, p. 222, 2004. Available: 10.2307/20159030.
 27. Zacher, H. and K. Rosing, "Ambidextrous leadership and team innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 54-68, 2015. Available: 10.1108/lodj-11-2012-0141.
 14. Martínez-Climent, C. Rodríguez-García M. and J. Zeng, "Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance", *Sustainability*, vol. 11, no. 3, p. 890, 2019. Available: 10.3390/su11030890.
 15. Simmers, C. A., & McMURRAY, A. J. (2019). Organisational justice and managing workplace innovation: How important are formal procedures. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950026.
 16. McMurray, AJ. and Dorai, R. (2003). Workplace innovation scale: A new method for measuring innovation in the workplace. *Paper presented at the fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OKLC 2003)*, Barcelona, Spain.
 17. O'Reilly 3rd, CA, & Tushman, ML. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
 18. Oeij, Peter R.A; Dhondt, ; Steven;-Jakštienė, Rita Žiauberytė; Corral, Antonio; Totterdill, Peter" Workplace innovation as social innovation in European companies", (2016), *This paper was presented at The ISPIM Innovation Summit, Kuala Lumpur, Malaysia on 4-7 December* , The publication is available to ISPIM members at www.ispim.org.
 19. Pot, F. D., Dhondt, S., & Oeij, P. R. A. Social innovation of work and employment. (2012), In H-W. Franz and J. Hochgerner (Eds.), *Challenge Social Innovation (pp. 261-274)*. Berlin: Springer.
 20. Rosing, K. Frese M. and Bausch, A. "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no. 5, pp.