



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

دور القيادة التشاركية والاجتماع الاستراتيجي في تعزيز الاداء الابداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات العراقية)

أطروحة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

من قبل

صفاء سعدون سلمان السعيد

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور
حسين حريجة الحناوي

الأستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي

2022 م

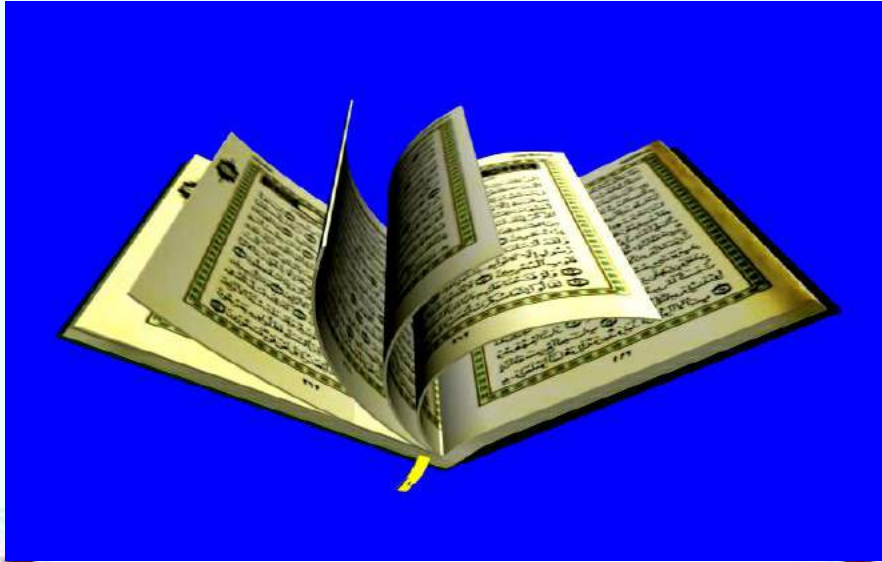
1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الإسراء/85



الإهداء إلى...

شفيبي في القيامة عند ربّي محمّداً والوصي مع البتول
وسبطي احمدٍ وبنّي بنيه أولئك سادتي آل الرسول.
إلى....

من فؤاده حزن واصابته لوعة فبكي (لآمرلي) وما جرى فيها و(للموصل) ولإبادة البلدان .
وحفظ العراق بفتواه من زمرة الطغيان ووحيد الأطياف في نهجه داعياً لنبذ العنف والعدوان.

المرجعية العليا سماحة اية الله العظمى السيد علي السيستاني (دام ظلّه الوارف)

إلى....

من هبّوا ولّبوا للفتوى فكانت جموعهم وحشودهم كالموج والطوفان .
الابطال من قادة ومنتسبي القوات الأمنية والحشد الشعبي بشهادتهم وجرحاهم وان
يحفظ الباقيين منهم

إلى....

من صنعني رجلاً.

والدي الحبيب

إلى....

الحب الذي لا يحكى ولا يكتب وبها اعرف الله وإليه أرغب.
امي أطل الله عمرها

إلى....

من عرفني بالمحبة والوفاء وجعلوني سعيداً عائلي حفظكم الله (عز وجل) من كل سوء.

إلى....

من رفعوا الأكتف بالدعاء لي بنجاحي في مسيرتي العلمية.

اهدي ما حطّته أناملي في هذه الاطروحة من جهدي المتواضع.

الباحث

شكر وامتنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نِعْمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ﴾

صدق الله العظيم

(القر:35)

الحمد لله على نعمته وعظيم شأنه ورفعة منزلته، خالق غير مخلوق، معبود غير عابد، محمود غير حامد، اللهم أهدني بجلال قدرك وعظيم شأنك الى كل عمل لك فيه رضا ولي فيه صلاح وأسبغ علي من نعمتك ورحمتك التي وسعت كل شيء يا أرحم الراحمين.

وبعد اتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذين المشرفين الاستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) والاستاذ المساعد الدكتور (حسين حريجة الحسناوي) لقبولهم الإشراف على الاطروحة ولما قدماه من ملاحظات علمية قيمة فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام إلى السيد رئيس لجنة المناقشة والسادة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة الاطروحة وملاحظاتهم العلمية القيمة التي ستغني الاطروحة وتجعلها بافضل حلة، واتوجه بخالص الشكر والامتنان الى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال كافة الذين واكبوني منذ البداية الأولى لقبولي في هذا القسم. واتقدم بالشكر والتقدير الى رئاسة قسم ادارة الاعمال وعمادة الكلية وشعبة الدراسات العليا على جهودهم الكريمة في متابعة طلبة الدراسات العليا ، ويلزمي واجب الأمانة العلمية تقديم الشكر والتقدير إلى السادة الخبراء لإسهاماتهم العلمية في توجيه استمارة الاستبانة نحو وجهتها الصحيحة. واتقدم بالشكر والعرفان الى وزارة الداخلية من زملائي الضباط ومنتسبيها وموظفيها بوقفنهم معي لإكمال هذه الدراسة، كما اتقدم بالشكر والاعتراز الى جميع زملائي في دراسة الدكتوراه - قسم ادارة الاعمال ختاماً اقدم اعترازي الى كل من فاتني ذكره في هذا المقام فهو في القلب، فالواجب يدعوني إلى تقديم الشكر والامتنان الى كل من قدم يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد بخالص النية في تيسير مهمتي في إتمام هذا العمل المتواضع ولكل من قدم لي مشورة أو رأياً أو مصدراً أو صوب لي نصيحة في هذا الاطروحة وأسأل الله أن ييسر لهم الخير وان يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير كل من القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي كمتغيرين مستقلين في تعزيز الاداء الإبداعي كمتغير تابع عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة، اما الامان النفسي كمتغيرين وسيطين في ثلاثة جامعات هي (بغداد، كربلاء، **المتنى**). ومن أجل تحقيق ذلك جرى قياس المتغيرات بمقاييس جاهزة احادية البعد على مستوى الفريق، اذ تم قياس متغير القيادة التشاركية اعتماداً على مقياس (Wood,2005). والاجماع الاستراتيجي اعتماداً على مقياس (Camelo&Hernández,2010). في حين إعتد مقياس (O'Regan,2011:8) لقياس الاداء الابداعي. وتم قياس متغير الكفاءة الذاتية المدركة باستخدام مقياس (Scholz&Schwarzer,2002). ومتغير الامان النفسي اعتماداً على مقياس (Edmondson,1999). وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي او كمنهج للدراسة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات من عينة شملت (468) عضواً من اعضاء مجالس الكليات في ثلاث جامعات هي (بغداد، كربلاء، المتنى). وقد استخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، إذ استخدم اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العائلي التوكيدي، الإحصاءات الوصفية، تحليل ارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار (Path Analysis). وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين، وهذا يشير الى اهمية تركيز رئيس واطباء مجالس الكليات على اعتماد سلوكيات القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي لهما من عمق إداري ومعرفي يحقق حالة من التكامل على مستوى الفريق، ما يؤثر في تحقيق منفعة وقيمة عليا لأعضاء المجلس وتحفيزهم ايجابياً نحو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة وتعظيم شعورهم بالأمان النفسي عند ممارستهم المهام المكلفين بها ما يؤسس بيئة ايجابية داعمة للعمل تزدهر بها مهاراتهم وتطور مواهبهم وتمكنهم من تحقيق مستوى متقدم من الاداء الابداعي على المستوى الفردي والفرقي.

الكلمات الرئيسية: القيادة التشاركية، الاجماع الاستراتيجي، الكفاءة الذاتية المدركة، الامان النفسي، الاداء الابداعي، الجامعات الاتية (بغداد، كربلاء، المتنى).

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح - خ	قائمة الاشكال
د - ز	قائمة الجداول وقائمة الملاحق
1 - 2	المقدمة
3 - 33	الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
4 - 19	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
20 - 33	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
34- 106	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة
35 - 49	المبحث الأول: القيادة التشاركية / خلفية نظرية
50 - 58	المبحث الثاني: الاجماع الاستراتيجي / عرض مفاهيمي
59 -70	المبحث الثالث: الكفاءة الذاتية المدركة / تأسيس معرفي
71 - 83	المبحث الرابع: الامان النفسي / تأصيل نظري
84 -97	المبحث الخامس: الاداء الابداعي / مراجعة معرفية
98 - 106	المبحث السادس: العلاقة بين متغيرات الدراسة
107 - 211	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
108 - 133	المبحث الأول: الاختبارات البنائية لاداة القياس
134 - 156	المبحث الثاني: الوصف والتشخيص الاحصائي لمقاييس الدراسة
157 - 211	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
212 - 225	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
213- 219	المبحث الأول: الاستنتاجات
220 - 225	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية
226 - 258	المصادر
-	الملاحق
-	المستخلص بالإنجليزي
-	العنوان بالإنكليزي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	المخطط الفرضي للدراسة	1
45	المتطلبات الأساسية لنجاح للقيادة التشاركية	2
48	أسس نجاح القيادة التشاركية	3
55	مستويات تحليل الإجماع الاستراتيجي	4
62	الإطار العام لارتباط الكفاءة الذاتية المدركة بالمكونات المختلفة	5
66	مصادر الكفاءة الذاتية المدركة	6
69	العمليات الأساسية للكفاءة الذاتية المدركة	7
76	مستويات تحليل الامان النفسي	8
80	العوامل المؤثرة في الامان النفسي	9
93	العوامل المؤثرة في الاداء الابداعي	10
94	النموذج المفاهيمي لدور التعاون متعدد الوظائف، وأبعاد معرفة السوق، وكيفية في تحسين الاداء الابداعي	11
96	مراحل تحسين الاداء الابداعي للمنظمة	12
106	العلاقة بين التنوع المعرفي والاداء الابداعي	13
117	التحليل العملي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية قبل التعديل	14
118	التحليل العملي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية بعد التعديل	15
120	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الإجماع الاستراتيجي قبل التعديل	16
121	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الإجماع الاستراتيجي بعد التعديل	17
123	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة قبل التعديل	18
124	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة بعد التعديل	19
126	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الأمان النفسي قبل التعديل	20
127	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الأمان النفسي بعد التعديل	21
128	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي قبل التعديل	22
129	التحليل العملي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي بعد التعديل	23
140	التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات القيادة التشاركية	24

145	التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الإجماع الاستراتيجي	25
149	التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الكفاءة الذاتية المدركة	26
152	التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الامان النفسي	27
156	التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاداء الابداعي	28
163	تأثير القيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة	29
165	تأثير القيادة التشاركية في الأمان النفسي	30
167	تأثير القيادة التشاركية في الاداء الابداعي	31
169	تأثير الإجماع الإستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة	32
171	تأثير الإجماع الإستراتيجي في الأمان النفسي	33
173	تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي	34
175	تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي	35
177	تأثير الأمان النفسي في الأداء الإبداعي	36
179	معاملات ومسارات اختبار الفرضية السابعة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	37
182	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثامنة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	38
185	معاملات ومسارات اختبار الفرضية التاسعة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	39
187	معاملات ومسارات اختبار الفرضية العشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	40
190	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الحادية والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	41
193	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثانية والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	42
195	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثالثة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	43
198	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الرابعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	44
201	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الخامسة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	45
203	معاملات ومسارات اختبار الفرضية السادسة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	46
205	معاملات ومسارات اختبار الفرضية السابعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	47
208	معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثامنة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	48
210	معاملات ومسارات اختبار الفرضية التاسعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	49

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5- 7	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة التشاركية	1
8 - 10	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاجماع الاستراتيجي	2
10 -13	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الكفاءة الذاتية المدركة	3
13- 15	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الامان النفسي	4
15-17	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاداء الابداعي	5
28	مجتمع الدراسة	6
29	وصف عينة الدراسة	7
31	محاور الاستبانة	8
38- 40	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة التشاركية	9
52 - 53	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الإجماع الاستراتيجي	10
60 - 61	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الكفاءة الذاتية المدركة	11
72	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الامان النفسي	12
86	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الاداء الابداعي	13
110	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات القيادة التشاركية لعينة (468) فرداً	14
111	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإجماع الاستراتيجي لعينة (468) فرداً	15
112	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الكفاءة الذاتية المدركة لعينة (468) فرداً	16
113	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الامان النفسي لعينة (468) فرداً	17
113 - 114	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الإبداعي لعينة (468) فرداً	18
115	مؤشرات ونسب قاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	19
122	تقديرات أنموذج متغير القيادة التشاركية	20
120	تقديرات أنموذج متغير الاجماع الاستراتيجي	21
124 - 125	تقديرات أنموذج متغير الكفاءة الذاتية المدركة	22

127 - 128	تقديرات أنموذج متغير الأمان النفسي	23
130	تقديرات أنموذج متغير الأداء الإبداعي	24
131	معاملات الثبات للدراسة	25
131 - 133	الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة	26
134	تصنيف فئات الوصف الإحصائي	27
138 - 139	الاحصاءات الوصفية لمتغير لمتغير القيادة التشاركية اجمالاً وتفصيلاً	28
144	الاحصاءات الوصفية لمتغير الإجماع الاستراتيجي اجمالاً وتفصيلاً	29
148	الاحصاءات الوصفية لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة اجمالاً وتفصيلاً	30
151 - 152	الاحصاءات الوصفية لمتغير الامان النفسي اجمالاً وتفصيلاً	31
155	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الإبداعي اجمالاً وتفصيلاً	32
157 - 158	اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	33
159	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	34
163 - 164	تقديرات أنموذج التأثير للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة	35
165 - 166	معلمات أنموذج تأثير القيادة التشاركية في الأمان النفسي	36
167 - 168	معلمات أنموذج تأثير القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي	37
169 - 170	معلمات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة	38
171 - 172	معلمات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأمان النفسي	39
173 - 174	معلمات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي	40
175 - 176	معلمات أنموذج تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي	41
177	معلمات أنموذج تأثير الأمان النفسي في الأداء الإبداعي	42
197 - 180	معلمات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأداء الإبداعي	43
182 - 183	معلمات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الإستراتيجي مجتمعين في الكفاءة الذاتية المدركة	44
185 - 186	معلمات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الإستراتيجي مجتمعين في الأمان النفسي	45
188	معلمات أنموذج التأثير المتعدد للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي مجتمعين في الأداء الإبداعي	46

190	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الحادية والعشرين	47
191	معلومات اختبار الفرضية الحادية والعشرين	48
191	نتائج اختبار (Sobel)	49
193	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثانية والعشرين	50
193	معلومات نموذج تأثير القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي	51
194	نتائج اختبار (Sobel)	52
196	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثالثة والعشرين	53
196	معلومات نموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة	54
196	نتائج اختبار (Sobel)	55
198	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرابعة والعشرين	56
199	معلومات نموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي	57
199	نتائج اختبار (Sobel)	58
201	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الخامسة والعشرين	59
201 - 202	معلومات نموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي	60
203	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية السادسة والعشرين	61
203 - 204	معلومات نموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي	62
206	قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية السابعة والعشرين	63

208	مسارات ومعلومات اختبار الأنموذج السببي الخاص باختبار الفرضية السابعة والعشرين	64
208	قيم التأثير غير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثامنة والعشرين	65
209	مسارات ومعلومات اختبار الأنموذج السببي الخاص باختبار الفرضية الثامنة والعشرين	66
211	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية التاسعة والعشرين	67
211	مسارات ومعلومات اختبار الأنموذج السببي الخاص باختبار الفرضية التاسعة والعشرين	68

قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة بأسماء السادة الخبراء والمحكمين	1
تحكيم استبانة	2
مقياس الدراسة المحكم	3

المقدمة:

زاد اهتمام المنظمات بالدراسات والنماذج القيادية التي لا تقتصر على القائد المعين رسمياً، وإنما على التغييرات ونماذج المبادرات التي يعتمدها القائد في بيئة العمل. إذ أدى التعقيد المتزايد والغموض المقترن بالحاجة إلى الاستجابة بشكل أسرع لظروف السوق المعقدة، وظهور أنماط جديدة من التنسيق تحولاً في تقسيم العمل داخل المنظمات. هذا الغموض المتزايد والتعقيد نتيجة المواجهة لعدد من التحديات التكيفية مثل زيادة رفع القيود المحلية والتكامل الاقتصادي. اعتماد القيادة التشاركية تعد الحل الأمثل لتطور وتقديم المنظمات. كما وأن الأجماع الاستراتيجي له دور كبير في تحسين التنسيق والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية ويساعد في تحقيق أفضل الأداء المنظمي. وأن الفهم الأفضل للإجماع الاستراتيجي يعد أمر بالغ الأهمية لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، وكذلك تحديد كيفية تفاعل أعضاء الفريق في أثناء عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لها تأثير قوي ليس فقط في جودة القرارات، ولكن أيضاً في سرعة ومدى تنفيذ هذه القرارات. في حين تمثل الكفاءة الذاتية المدركة بناء قائم على التعلم الاجتماعي والذي يشير إلى معتقدات العامل الفردية في قدرته على أداء مهام محددة. إن معتقدات الكفاءة الذاتية هي ذات التأثير الأكثر شيوعاً في الخيارات التي يتخذها الأفراد، وأهدافهم، ومقدار الجهد الذي يبذلونه على مهمة معينة، ومدة ثباتهم في مهمة ما. في مواجهة الفشل أو الصعوبة، ومقدار الضغط الذي يتعرضون له ودرجة تعرضهم للاكتئاب. كما أبدى علماء النفس مع نهاية القرن العشرين اهتماماً كبيراً بالمشكلات النفسية للبيئة وتطور عقول عاملها في عملية التفاعل مع البيئة. ونتيجة لذلك، ظهرت عدة مراحل إنتاجية لتحديد المعنى النفسي للبيئة التعليمية ودورها في تنمية الشخصية والتنشئة الاجتماعية. إذ أن عدم توفر الأمان النفسي للعامل في بيئة العمل يؤدي إلى القلق وانعدام الثقة والتوتر وعدم التركيز في العمل وهذا ما دعت الحاجة إليه في ربطه بدراسات الفكر الإداري لتحسين أداء المنظمات وتجنب الخسارة. لذلك يعد الأمان النفسي من أهم الحاجات النفسية التي ينبغي توفرها في بيئة العمل كما تعد دراسة الأداء الإبداعي ضرورة ملحة لتطور المنظمات. فهو يعد عنصراً أساسياً في استراتيجيات المنظمات الناجحة، بهدف استكشاف العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة تم اختيار ثلاث جامعات (بغداد، وكربلاء، والمنتى) لتشكيل عينة الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تمت هيكلتها في أربعة فصول مقسمة على مباحث عدة هي:

الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، تضمّن مبحثين:

1. خصص الأول لبعض الدراسات السابقة.
2. أما الثاني فتناول منهجية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وتضمن ستة مباحث وهي :

1. الأول منها للقيادة التشاركية.
2. الثاني الاجماع الاستراتيجي.
3. الثالث الكفاءة الذاتية المدركة.
4. الرابع الامان النفسي.
5. الخامس الاداء الابداعي.
6. اختص السادس للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة، تضمن ثلاثة مباحث وهي :

1. خصص الأول للاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة.
2. في حين ركز الثاني على الوصف الإحصائي.
3. الثالث تخصص باختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: اختص بالاستنتاجات والتوصيات ومقترحات الدراسة، ويشتمل على مبحثين هما:

1. الاستنتاجات.
2. التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى الاشارة المقتضبة لبعض الدراسات السابقة ومحاورة طروحاتها الفكرية ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة بهدف استكمال تصوراتها المعرفية والعلمية بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم وتجنب التكرار، والبدء من حيث انتهى إليه الآخرون، ولغرض الوصول الى نتائج دقيقة ومقبولة ينبغي أتباع منهجية علمية صحيحة وسليمة. يتناول هذا الفصل مبحثين، خصص الاول لاستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة والتي صنفت الى دراسات اجنبية فقط في حين ركز الآخر على منهجية الدراسة متضمنة. مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، مخطتها الفرضي، فرضياتها ، مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها، التعريفات الاجرائية لمتغيراتها، منهجها، واساليب المعالجة الاحصائية.

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (القيادة التشاركية، الاجماع الاستراتيجي، الكفاءة الذاتية المدركة، الامان النفسي، الاداء الابداعي) إذ تعد هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة لكونها وفرت للدراسة الحالية معلومات مهمة وقيمة، وان عرض الدراسات سيكون على مستوى كل متغير لعدم وجود الدراسات الرابطة بين المتغيرات حسب اطلاع الباحث. وعلى النحو الاتي:

اولاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة التشاركية

الجدول (1)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة التشاركية

1. دراسة (Andreas & Lindstrom,2009)	
عنوان الدراسة	Shared Leadership as a Future Leadership Style - will the idea of the traditional top-down manager be an obstacle القيادة التشاركية كأسلوب للقيادة المستقبلية - هل ستكون فكرة المدير التقليدي من الأعلى الى الأسفل عقبة.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في جامعة (Gothenburg) في السويد.
هدف الدراسة	دراسة مفهوم القيادة التشاركية وفحص المتطلبات والشروط الأساسية التي يجب الوفاء بها من أجل تحقيق قيادة تشاركية فعالة وكذلك تقييم إمكانيات أن يصبح المفهوم معياراً جديداً. من أجل القيام بذلك، نحاول تحقيق فهم للبيئة المنظرية المتعلقة بالقيادة واستكشاف كيف تتغير القواعد.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Meyer & Rowan,1977) الذي يتضمن بعدين: 1. صنع القرار. 2. السلطة والاتصال.
المجتمع والعينة	قواعد البيانات في مجال إدارة الأعمال عن طريق مكتبة جامعة غوتبورغ، تم استخدام (18) مقالة، و(4) كتب .
أبرز النتائج	من الضروري فهم اليات القيادة التشاركية، والتنبؤ بمستقبلها واعتمادها كأنموذج ينظم طبيعة العلاقة التفاعلية بين المديرين ضمن المستويات المختلفة.

2. دراسة (Wellman, 2013)	
عنوان الدراسة	Enabling shared leadership in hierarchical groups تمكين القيادة التشاركية في المجموعات الهرمية.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه بجامعة (Michigan) في امريكا.
هدف الدراسة	ان القيادة يمكن أن تُصوّر بمزيد من الدقة كملكية ناشئة يمكن مشاركتها لدى أعضاء متعددين في المجموعة و عبر مستويات التسلسل الهرمي الرسمي.
مقياس الدراسة	مقياس (Aiken & West, 1993) الذي يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية: 1. المهمة 2. العلاقة 3. تعارض العملية
المجتمع والعينة	(240) طالباً من جامعة ميدويسترن.
ابرز النتائج	تؤكد نتائج الدراسة الميدانية القائمة على الاستقصاء أنه في ظل بعض الظروف يقيد التسلسل الهرمي ظهور القيادة غير الرسمية، ويقترح الباحثون أن المجموعات قد تستفيد من اعتماد هياكل القيادة المختلطة التي تتميز بمزيج من الخصائص الرسمية وغير الرسمية.
3. دراسة (Minaee,2014)	
عنوان الدراسة	The impact of Shared Leadership on Innovative Performance تأثير القيادة التشاركية في الاداء الابداعي.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في جامعة (Edith Cowan) في استراليا.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التأكد من تأثير القيادة التشاركية في تحسين الاداء الابداعي لأنها تشجع على الاستقلال الذاتي والمشاركة في صنع القرار والتواصل والتعاون وتوفير مناخ جماعي داعم، وتبادل الأفكار المتنوعة.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Mayo et al.,2003) الذي يتضمن بعدين: 1. المركزية. 2. الكثافة.
المجتمع والعينة	تم اختيار (6) مجاميع من مجالس كليات جامعة إديث كوان.
ابرز النتائج	تحقق القيادة التشاركية عدة فوائد لمجالس الكليات وهي بالوقت نفسه تؤثر في تحسين الاداء الابداعي.

4. دراسة (Wilson,2017)	
عنوان الدراسة	Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector القيادة التشاركية في فرق الادارة العليا: دراسة حالة نوعية لا حدى الهيئات الحكومية في القطاع الغير الهادف للربح.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في الجامعة (Open) في السودان.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى توسيع نطاق العمل المعاصر عن قيادة مجلس الإدارة والحوكمة في المنظمات غير الربحية (NPOs)، بثلاث طرائق: 1- عن طريق وضع تصور لمركز القيادة كشيء يمكن مشاركته وإيجاده في عمليات القيادة والتفاعلات الاجتماعية بين الأمناء في مجلس الإدارة. 2- من استكشاف العمليات الداخلية وآليات الحوكمة التي يستخدمها الأمناء من أجل تفعيل المساءلة. 3- من استكشاف التأثيرات السياقية التي تشكل ممارسة القيادة في مجلس إدارة واحد.
مقياس الدراسة	مقياس أحادي البعد اعتماداً على (Braun & Clarke, 2006).
المجتمع والعينة	تم تنفيذ ثلاث تقنيات لجمع البيانات وهي المقابلات والمراقبة ومراجعة المستندات. على وجه التحديد، ثماني مقابلات، ومراقبة اجتماع عام واحد سنوياً واجتماع مجلس روتيني واحد، ومراجعة احدى وعشرون وثيقة بما في ذلك سبعة محاضر مجلس الإدارة وثمانية تقارير.
ابرز النتائج	تشير النتائج إلى دعم مفهوم القيادة التشاركية بين المديرين والعاملين عن طريق منظور الادارة الذي يتبنى مفهوم تعددي قائم على طبيعة العلاقة التفاعلية بين أمناء مجلس الادارة.
5. دراسة (Mick Verhoeven,2018)	
عنوان الدراسة	Shared leadership, team performance, and what is known in practice . القيادة التشاركية، أداء الفريق، وما معروف في التطبيق.
نوع الدراسة	إطروحة دكتوراه في جامعة (Tilburg) في هولندا.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تشارك المعرفة بين العاملين والقادة على العلاقة بين القيادة التشاركية، وأداء للفريق.
مقياس الدراسة	اعتمد مقياس (Hayes,2013). على المستوى التعليمي تم قياس القيادة التشاركية عن طريق سؤال المشاركين عن أعلى شهادة دبلوم حصلوا عليها وفقاً للمعايير الهولندية.
المجتمع والعينة	استخدم من بيانات (113) عاملاً من منظمات متعددة في هولندا للتحليل على المستوى الفردي.
ابرز النتائج	تشير النتائج الى أن مستوى التعليم له تأثير إيجابي في المقالات العلمية عن القيادة التشاركية، وأداء الفريق كما ان طبيعة العلاقة بين المتغيرات كانت إيجابية.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الإجماع الاستراتيجي

الجدول (2)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الإجماع الاستراتيجي

1. دراسة (McKelvey&Holmen,2010)	
Involving individuals in the manufacturing strategy formation: Strategic consensus among workers and managers	عنوان الدراسة
إشراك الأفراد في صياغة استراتيجية التصنيع: الإجماع الاستراتيجي بين العاملين والمديرين.	
اطروحة دكتوراه بجامعة (Technology Gothenburg) في السويد.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى تطبيق منظور العمليات السلوكية، ما يجعل الأفراد ذوي دور فاعل في بناء استراتيجية التصنيع.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة مقياس احادي البعد لقياس الإجماع الاستراتيجي.	مقياس الدراسة
تستند الدراسة إلى خمس دراسات واحدة نظرية، وثلاثة نوعية في إعداد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs)، وواحدة في شركة كبيرة في السويد.	المجتمع والعينة
أظهرت النتائج أنه تم إهمال اشتراك العاملين من الناحية العملية، وأن العاملين والمديرين ليس لديهم فهم مشترك للأولويات الاستراتيجية.	ابرز النتائج
2. دراسة (Kellermanns et al.,2011)	
review of strategic consensus and organizational performance	عنوان الدراسة
مراجعة للإجماع الاستراتيجي والأداء التنظيمي	
بحث بجامعة (United States) في أمريكا.	نوع الدراسة
فهم عملية بناء الاستراتيجية وتحسين وسائل تنفيذها، وتحديد طبيعة العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء التنظيمي.	هدف الدراسة
أعتمدت الدراسة قياس الإجماع الاستراتيجي عن طريق ثلاثة ابعاد هي: 1. درجة الإجماع. 2. محتوى الإجماع. 3. نطاق الإجماع.	مقياس الدراسة
بلغ مجتمع وعينة الدراسة (2089) فريقاً من الإدارة موزعة على (23) مجموعة عمل في كلية الأعمال والصناعة.	المجتمع والعينة
النتائج غير متناسقة لقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، إلا أنه يقدم الدعم التجريبي والتأثير الإيجابي للإجماع الاستراتيجي عن الأداء التنظيمي.	ابرز النتائج
3. دراسة (Walter, et al., 2013)	
Strategic Alignment: A Missing Link in the Relationship between Strategic Consensus and Organizational Performance	عنوان الدراسة
التراصيف الاستراتيجية: حلقة مفقودة في العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء التنظيمي.	
اطروحة دكتوراه بجامعة (Northeastern United States) في أمريكا.	نوع الدراسة

هدف الدراسة	دراسة دور الاجماع الاستراتيجي وإلى أي مدى يعول متخذي القرار أهمية على الأولويات الاستراتيجية التي تستجيب أو تلائم متطلبات البيئة الخارجية التي تواجهها المنظمة.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Dess, 1987) الذي يتضمن مقياس احادي البعد يتعلق بالسلطة والاتصال وطبيعة العلاقات واساليب التوظيف وتحديد الادوار القيادية.
المجتمع والعينة	تم توزيع (349) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في (72) قسمًا في الحرم الجامعي الرئيس لجامعة الأبحاث العامة الكبيرة في شمال شرق الولايات المتحدة.
ابرز النتائج	تشير النتائج الى أن التراصف الاستراتيجي له تأثير إيجابي في العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
4. دراسة (Buijs & Langguth, 2017)	
عنوان الدراسة	Strategic consensus building A single case study in a merged organization بناء الاجماع الاستراتيجي: حالة دراسية مفردة في المنظمات المندمجة.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في جامعة (Linkoping) في السويد.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى فهم عملية بناء الإجماع الاستراتيجي في المنظمات المدمجة، ومعرفة التأثير المسبق والظروف المتداخلة التي تؤثر في عملية بناء الإجماع الاستراتيجي، والاداء الابداعي للفريق.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Jackson & Schuler, 2001) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد: 1. درجة الاجماع. 2. محتوى الاجماع. 3. نطاق الاجماع.
المجتمع والعينة	منظمة مدمجة كبيرة في اوربا (17) مقابلة اجريت فيها (12) منها مع المديرين العاملين في الادارات العليا و(5) منهم في القسم الاستراتيجي للمنظمة.
ابرز النتائج	تشير النتائج التجريبية إلى أن الإجماع من الأولويات الاستراتيجية الضرورية لمواصلة تطوير المنظمة المدمجة. فضلاً عن، حددت هذه الدراسة ثلاثة أسس لبناء الاجماع الاستراتيجي هي التواصل العمودي، والشفافية، والرشاقة التنظيمية.
5. دراسة (Porck & Dehaas, 2018)	
عنوان الدراسة	Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus هل يساعد او يضر التماثل التنظيمي وتماثل المجموعة الإجماع الاستراتيجي بين المجموعات.
نوع الدراسة	بحث في جامعة (Drexel)
هدف الدراسة	خلق فهم مشترك للاستراتيجية بين الفرق المترابطة، اي خلق اجماع استراتيجي بين المجموعات.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Dekker, 2007) الذي يتضمن مقياس احادي البعد.

المجتمع والعينة	ضمت (191) فريقاً عمل في (37) منظمة تكنولوجيا (ICT) في أوروبا الغربية.
أبرز النتائج	تشير النتائج الى تطوير فهم للإجماع الاستراتيجي بين المجموعات وتوسيع الفهم في بحث العملية الاستراتيجية لتشمل الاعتماد المتبادل بين الفرق.

ثالثاً : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الكفاءة الذاتية المدركة

الجدول (3)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الكفاءة الذاتية المدركة

1. دراسة (Chen&Cortina,2001)	
عنوان الدراسة	The Roles of Self-Efficacy and Task Complexity in the Relationships Among Cognitive Ability, Conscientiousness, and Work-Related Performance: A Meta-Analytic Examination
نوع الدراسة	أدوار الكفاءة الذاتية وتعقيد المهام في العلاقات بين القدرة المعرفية والوعي والأداء المرتبط بالعمل: اختبار التحليل البعدي بحث بجامعة (George Mason) في أمريكا.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة فيما إذا كانت الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين الأداء والقدرة المعرفية والأداء الاستنتاجي، وكذلك ما إذا كان تعقيد المهام يضبط هذه العلاقة او متغير وسيط.
مقياس الدراسة	مقياس احادي البعد اعتماداً على (Stauffer, 1998).
المجتمع والعينة	أسفرت هذه الدراسة عن ما مجموعة (54) دراسة، منها (33) تحتوي على بيانات تم تحليلها.
أبرز النتائج	أشارت النتائج إلى أن القدرة الإدراكية والضمير يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بالكفاءة الذاتية، ولكن حجم هذه العلاقة يختلف مع تعقيد المهمة. أن الكفاءة الذاتية تتوسط في علاقات القدرة المعرفية والضمير مع الأداء في المهام البسيطة، ولكن ليس في المهام المعقدة.
2. دراسة (Taylor, 2014)	
عنوان الدراسة	The Correlation Between Self-Efficacy and the Academic Success of Students
نوع الدراسة	الارتباط بين الكفاءة الذاتية والنجاح الأكاديمي للطلاب. اطروحة دكتوراه بجامعة (Liberty) في أمريكا.
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة على الكشف عن الطلاب الموهوبين في مدرسة (Springfield medium) في ويليامسبورت بولاية ماريلاند يتمتعون بمستويات أقوى من الكفاءة الذاتية مقارنة بالطلاب العاديين.

تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية للأطفال من مقياس كفاءة الطالب (Morgan Genx, 1999) لحساب العلاقة بين الكفاءة الذاتية للطلاب ودرجاتهم المبلغ عنها ذاتياً، لاسيما في مجال العلوم.	مقياس الدراسة
شملت العينة (56) طالباً من طلاب المرحلة المتوسطة السادس والسابع والثامن من منطقة ضاحية في ويليامسبورت بولاية ماريلاند.	المجتمع والعينة
أوضحت النتائج أنه بغض النظر عن مستوى الفصل، ترتبط الكفاءة الذاتية للطلاب باستخدام اختبارات (t) المستقلة، لم يتم اكتشاف اختلاف كبير بين مركب الكفاءة الذاتية لطلاب مستوى الصف وما فوق المستوى.	ابرز النتائج
3. دراسة (Mbatha, 2015)	
The relationship between self-efficacy motivation, and academic performance among students from various gender and generational groups silindele mbatha	عنوان الدراسة
العلاقة بين تحفيز الكفاءة الذاتية والأداء الأكاديمي بين الطلاب من كلا الجنسين والمجموعات العامة .	
اطروحة دكتوراه في جامعة (The free state) جنوب افريقيا.	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية، والتحفيز، والأداء الأكاديمي بين الطلاب.	هدف الدراسة
المقياس احادي البعد بالاعتماد على (Solberg et al., 1993)	مقياس الدراسة
تم اختيار (271) من طلاب السنة الأولى في كلية العلوم الإنسانية في جامعة (The free state). تم جمع البيانات باستخدام دراسة استقصائية تتكون من استبيان السيرة الذاتية واثنين من الاستبيانات الموحدة، وهما أداة الكفاءة الذاتية الكلية (CSEI) والاستراتيجيات المحفزة للتعلم (MSLQ). تم حساب الأداء الأكاديمي عن طريق الحصول على متوسط علامات الطلاب في الوحدات الأساسية خلال السنة الأولى.	المجتمع والعينة
تشير النتائج الى انه تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الأكاديمي والتحفيز الأكاديمي بين الذكور والإناث. لم يكن هناك فرق إحصائي كبير فيما يتعلق بمجموعات الأعمال المختلفة. أوضح الدافع الأكاديمي والفعالية الذاتية (0.06%) فقط من التباين في الأداء الأكاديمي، وهو أمر غير مهم. ومع ذلك، كان هناك ارتباط كبير بين الدافع الأكاديمي والفعالية الذاتية.	ابرز النتائج
4. دراسة (Bryant, 2017)	
Self-Efficacy Sources and Academic Motivation: A Qualitative Study of 10th Graders.	عنوان الدراسة
مصادر الكفاءة الذاتية والدافع الأكاديمي: دراسة نوعية لطلاب الصف العاشر.	
اطروحة دكتوراه في جامعة (East Tennessee State) في امريكا.	نوع الدراسة

<p>تهدف هذه الدراسة الى وصف كيف يتطور طلاب الصف العاشر من الريف ويستخدمون مهارات ومصادر الكفاءة الذاتية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة مقياس (Muris, 2001) الذي يتضمن اربعة ابعاد هي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مصادر الإتيقان (الأداء الفعلي). 2. المصادر البديلة (النمذجة). 3. مصادر الإقناع. 4. المصادر العاطفية، والفسولوجية في وقت التجارب (قدرات الطالب ونقاط القوة). 	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>(18) مجموعة من الطلبة في مدرسة حكومية للصف العاشر في مجتمع ريفي، كما شارك في الدراسة مدير مدرسة ثانوية وثلاثة مدرسين بالصف العاشر ومستشار المدرسة الثانوية.</p>	<p>المجتمع والعينة</p>
<p>تشير نتائج الدراسة الى أن الطلاب يصورون فعاليتهم الذاتية المدركة على أساس تطوير مصدر الكفاءة الذاتية التي تحدث في حياة كل طالب، لاسيما مقدار تجارب مصدر الإتيقان التي أكملها الطلاب بنجاح. أشار اكتشاف آخر إلى أن الطلاب المشاركين قاموا بتطوير مصادرهم للفعالية الذاتية المدركة الشخصية على مدى نجاحهم أو عدم نجاحهم في المدرسة مع التركيز بشكل خاص على إقناع الطلاب وتنمية المصادر الفسولوجية والعاطفية.</p>	<p>ابرز النتائج</p>
<p>5. دراسة (Rymer, 2017)</p>	
<p>Assessing self- efficacy to impoverished students education. تقييم الكفاءة الذاتية لتعليم الطلبة ذوي الدخل المنخفض.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث بجامعة (Carson-Newman) في امريكا.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تركز الدراسة على الطلاب من ذوي الدخل المنخفض لأن هذه المجموعة الفرعية من الطلاب أظهرت أداء أقل من اقرانهم الأكثر حظاً في التقييمات الأكاديمية والالتحاق بالجامعة بمعدل أقل، ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التحصيل العلمي بسبب انخفاض الدخل عند اولياء امورهم .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة مقياس (Jinks & Morgan, 1999). لقياس الكفاءة الذاتية بالاعتماد على ثلاثة ابعاد هي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مخاطر وفوائد المشاركة . 2. الخصوصية. 3. الحق في الرفض. 	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>أجريت هذه الدراسة في ديسمبر (2016) في منطقة ريفية من ولاية تينيسي. كان السكان المستهدفون في الغالب من المدارس ذات الدخل المنخفض والتي تم تصنيفها كمدرسة من الفئة الأولى بناءً على النسبة المئوية للطلاب من الأسر ذات الدخل المنخفض والمؤهلين للحصول على برامج وجبات مجانية ومخفضة. تخدم المدرسة الابتدائية الطلاب في الصفوف ما قبل الروضة وحتى الثامنة ، وهي ليست متنوعة عرقياً. بلغت نسبة الطلاب الذين تم تحديدهم كمحرومين اقتصادياً (80%) للعام الدراسي(2016-2017).</p>	<p>المجتمع والعينة</p>

تشير النتائج الى أن الطلاب في المدرسة من ذوي العائلات ذات الدخل المنخفض في الغالب سيكون لديهم معتقدات تتعلق بالكفاءة الذاتية أقل بكثير فيما يتعلق بالكلية عند مقارنتها بطلاب المدرسة من ذوي العائلات المرتفعة الدخل، كانت النتيجة المتوقعة الأخرى هي أن المعتقدات الأكاديمية العامة للطلاب الاقتصادية والاجتماعية قد لا تنتقل إلى معتقدات الكفاءة الذاتية في الكلية.	ابرز النتائج
--	--------------

رابعاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الامان النفسي

الجدول (4)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الامان النفسي

1. دراسة (Edmondson et al., 2004)	
Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens.	عنوان الدراسة
الامان النفسي والثقة والتعلم في المنظمات: نظرة على مستوى المجموعة.	
بحث بجامعة (Boston) في امريكا.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة كيفية دعم فرق العمل وكيفية تعزيز الامان النفسي للفريق، لأن الوصول إلى الموارد والمعلومات من المحتمل أن يقلل من انعدام الأمن والدفاعية في الفريق، مثل القلق بشأن التوزيع غير المتكافئ للموارد داخل أو بين فرق المنظمة.	هدف الدراسة
مقياس احادي البعد بالاعتماد على (Edmondson, 1999)	مقياس الدراسة
دراسة شملت (51) فريقاً من مستويات وظيفية مختلفة.	المجتمع والعينة
تشير النتائج إلى بعض الآثار الإيجابية المتسقة للأمان النفسي للفريق والآثار السلبية لمناخ شخصي يفتقر إلى الأمان، قد يكون الامان النفسي المفرط ضاراً. إذا كان الافراد مرتاحين جداً مع بعضهم البعض، فقد يقضون وقتاً غير مناسب في محادثة عادية على حساب عملهم. إن الافتقار الكامل للرقابة يمكن أن يخلق مثل هذا العائق المنخفض أمام طلب المساعدة أو التحدث مع المخاوف من إضاعة الوقت الثمين على أشياء غير مهمة.	ابرز النتائج
2. دراسة (Chuang, 2009)	
Psychological Safety and Group Learning: Cycle-Time Reduction for Collaborative Product Development	عنوان الدراسة
الامان النفسي وتعلم المجموعة : تخفيض دورة الزمن لتطوير المنتج التعاوني .	
بحث بجامعة (College Station, TX) في امريكا.	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى تقديم تحليل لديناميكيات النظام (SD) لتطوير التعاون الانتاجي في (dyad) من المنظمة المصنعة إلى المورد. وتم دراسته عن طريق حالة دراسية على (SD) في إلكترونيات التكنولوجيا الفائقة في تايوان، إذ يقوم كل من الصانع والمورد بتكوين شراكات عمودية لتطوير المنتجات.	هدف الدراسة

مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس احادي البعد (Both Edmondson, 2004)
المجتمع والعينة	حالة دراسية على منظمة (SD) للالكترونيات التكنولوجيا الفائقة.
ابرز النتائج	تشير النتائج الى أن المستوى الأولي العالي من الامان النفسي والتعاون بين الصانع والمورد يسهم في تقليل دورة الزمن. يولد أعلى مستوى من اداء العاملين. فضلاً عن ذلك، تُظهر فرق المشروع ضعف التعلم الجماعي وتفشل في تحقيق تخفيض دورة الزمن عندما تقوم بوضع أهداف أداء أعلى دون تعزيز المستوى الأولي من التعاون والامان النفسي.
3. دراسة (Bilstad, 2016)	
عنوان الدراسة	The Relationship Between Team Psychological Safety and Team Effectiveness in Management Teams: The Mediating Effect of Dialogue العلاقة بين الامان النفسي للفريق وفاعلية الفريق في فرق الإدارة: التأثير الوسيط للحوار
نوع الدراسة	رسالة ماجستير بجامعة (OSLO) في النرويج.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق و تأثير الامان النفسي للفريق على أداء المهمة ورضا أعضاء الفريق، مع الحوار كوسيط في هذه العلاقة.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس احادي البعد (Bang & Midelfart, 2012)
المجتمع والعينة	تستند هذه الدراسة إلى بيانات التقرير الذاتي من عينة مكونة من (215) فريقاً إدارياً، منهم (135) فريقاً نرويجياً و(80) فريقاً دنماركياً من القطاعين العام والخاص.
ابرز النتائج	تشير النتائج الى ارتباط الامان النفسي للفريق مع فاعلية الفريق بشكل إيجابي، وأن الحوار يتوسط جزئياً في العلاقة بين الامان النفسي للفريق وفاعلية الفريق عند التحكم في حجم فريق الإدارة ومستوى الفريق.
4. دراسة (Gaspar, 2016)	
عنوان الدراسة	The Impact of Work Team Engagement on Team Satisfaction and the Role of Psychological Safety as a Moderator تأثير التزام فريق العمل على رضا الفريق ودور الامان النفسي كمدل
نوع الدراسة	رسالة ماجستير بجامعة (Católica Portuguesa) في البرتغال.
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى تأثير إشراك فريق العمل (TWE) في رضا الفريق في وجود أو عدم وجود الامان النفسي.
مقياس الدراسة	مقياس احادي البعد بالاعتماد على (Edmondson, 1999)
المجتمع والعينة	تم جمع البيانات عن طريق دراسة مخبرية ومن إجراء مسح في فرق العالم الحقيقي في المنظمات على (243) فرداً، متمثلة بـ(51) فريق عمل.
ابرز النتائج	أكدت النتائج أن (TWE) يؤثر إيجابياً على رضا الفريق، أن (TWE) له تأثير صغير في رضا الفريق عندما يكون الامان النفسي عال بالفعل.

5. دراسة (Deng et al., 2019)	
Slacking Off in Comfort: A Dual-Pathway Model for Psychological Safety Climate	عنوان الدراسة
التباطؤ في الراحة: نموذج ثنائي المسار لمناخ الامان النفسي	
بحث بجامعة (Manchester) في بريطانيا.	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى تطوير نموذج المسار المزدوج على مستوى المجموعة والذي يؤدي فيه مناخ الأمان النفسي، من تقليل متوسط حافز العمل الجماعي.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة مقياس (Edmondson, 1999) لقياس مناخ الامان النفسي وهو مقياس احادي البعد يتكون من 7 فقرات قياس.	مقياس الدراسة
تتألف بيانات الدراسة من عينتين، في العينة الأولى تم اخذ (67) مجموعة عمل تضم (297) عاملاً. في العينة الثانية، تم جمع البيانات من 69 عاملاً عملوا في مجموعات في منظمة نشر خاصة تقع في المنطقة الشمالية الغربية من الصين. بالتعاون الكامل من الإدارة العليا، تم توزيع الاستبيانات على مجموعات مختلفة وتميزها لدى إدارة الموارد البشرية. كانت المشاركة طوعية وسرية. على أساس متطلبات التوظيف المجموعة نفسها.	المجتمع والعينة
تشير نتائج الدراسة الى ان الامان النفسي كان مرتبطاً بشكل إيجابي بسلوك التعلم الجماعي والصوت عن طريق خفض متوسط الخوف الجماعي من الفشل ولكنه مرتبط به سلباً عن طريق تقليل متوسط حافز العمل الجماعي. تم تكرار هذا الانموذج المزدوج المسار وآلياته في تجربة معملية مع إبداع المجموعة كسلوك مختلف للمخاطرة. في هذه التجربة، درسنا الآثار المعتدلة للفردية الجماعية. ووجدنا أن مناخ الأمان النفسي زاد من أبعاد المرونة والإبداع لإبداع المجموعة عن طريق تقليل متوسط الخوف الجماعي من الفشل فقط في المجموعات ذات التوجه الجماعي وتقليل بعد الطلاقة والوقت.	ابرز النتائج

خامساً: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاداء الابداعي

الجدول (5)

بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الاداء الابداعي

1. دراسة (Alpkan et al., 2010)	
Organizational support for entrepreneurs and its interaction with human capital at to enhance innovative performance	عنوان الدراسة
الدعم التنظيمي للريادية وتفاعلها مع رأس المال البشري لتعزيز الاداء الإبداعي	
بحث بجامعة (Sabanci) في تركيا.	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة تأثيرات البيئة الداعمة الداخلية للأنشطة داخل المنظمة في الاداء الابداعي للمنظمات، والدور المعدل لرأس المال البشري.	هدف الدراسة
اعتمدت الدراسة مقياس (Kuratko, et al., 1990) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد: 1. نظام المكافآت المستند إلى الأداء. 2. تقدير العمل. 3. دعم الإدارة لتطوير الأفكار والتسامح.	مقياس الدراسة

المجتمع والعينة	غرف الصناعة الموجودة في مدن إسطنبول، كوكايلي، ساكاري، تيكيرداغ، وسيركيزكوي. من بين (1674) استبياناً تم توزيعها، تم إرجاع (184) إنموذجاً صالحاً للاستخدام، ما يمثل معدل استجابة يبلغ مايقارب (11%).
أبرز النتائج	تشير النتائج الى انه تم استخدام الدعم الإداري لتطوير الأفكار، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على الأداء الابداعي. فضلاً عن دور رأس المال البشري (HC) فقد وجد أنه محرك مهم للأداء الابداعي خاصة عندما يكون نظام التشغيل محدوداً.
2. دراسة (O'Regan, 2011)	
عنوان الدراسة	The Impact of High Performance Work Systems on Innovation Performance: A Study of Irish Companies تأثير أنظمة عمل الاداء العالي على الاداء الابداعي: دراسة للشركات الايرلندية.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه في جامعة (Dublin City) في ايرلندا.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تبني منهج بحثي يسمح بإجراء اختبار قوي لاثنتين من المنظورات التنافسية (النهج الشامل، والطارئ) فضلاً عن إجراء اختبار تجريبي للقضايا الرئيسية للممارسين وصانعي السياسات فيما يتعلق بالمراجعة النظرية لتأثير (HPWS) على أداء المنظمة.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Bessant, 2005) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد: 1- ابداع القوى العاملة . 2- إيرادات الابداع. 3- القدرة التنافسية للأبداع.
المجتمع والعينة	تم إجراء مسح على عينة من (1000) منظمة كبرى في ايرلندا، اذ تم استهداف عينة مكونة من المديرين العاملين، ومدير الموارد البشرية.
أبرز النتائج	تشير النتائج الى وجود تأثير لأنظمة عمل الاداء العالي في الاداء الابداعي عن طريق مجموعة من المتغيرات الضابطة.
3. دراسة (Yıldız& Boz, 2014)	
عنوان الدراسة	The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance تأثير القيادة والإبداعية في أداء الأعمال
نوع الدراسة	بحث بجامعة (Kafkas) في تركيا.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة والإبداع على أداء الأعمال. اذ تشير النظرية والبحث إلى أن لكل من القيادة والإبداع عواقب مهمة على أداء الأعمال. لكن هذه العلاقة ليست هي نفسها بسبب اختلاف القطاع والموقع والحجم والمتغيرات الأخرى.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Erdem et al. 2001) الذي يتضمن بعدين: 1. الابداع. 2. اداء الاعمال.
المجتمع والعينة	حالة دراسية على (576) فرداً يعملون في قطاع الخدمات وقطاع الصناعة في إسطنبول .
أبرز النتائج	تشير النتائج الى ان أساليب القيادة والابداع لهما تأثير إيجابي في أداء الأعمال. ووجد ان الابداع والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها تأثيرات أعلى على أداء الأعمال.

4. دراسة (Jalaludin, 2017)	
عنوان الدراسة	The Factors Influencing the Innovative Performances among the Manufacturing Firms in Malaysia العوامل المؤثرة في الأداء الابداعي بين منظمات التصنيع في ماليزيا
نوع الدراسة	بحث بجامعة (Teknologi MARA) في ماليزيا.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى استكشاف علاقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعمليات إدارة المعرفة وكذلك السياسات الحكومية والعامية وخصائص الشركة على الأداء الابداعي في قطاع التصنيع الماليزي.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Sundram, et al., 2016) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد: 1. ممارسات إدارة الجودة الشاملة. 2. الحكومة والسياسات العامة. 3. عملية إدارة المعرفة.
المجتمع والعينة	تستخدم الدراسة بيانات المسح من (100) من كبار المديرين التنفيذيين، والمديرين في وظائف التخطيط الاستراتيجي والابداع من منظمات التصنيع في ماليزيا.
ابرز النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة (كمجموعة واحدة من الممارسات) داخل المنظمة تؤدي إلى مستوى أفضل للأداء الابداعي. يمكن أن يساعد في تحقيق الفهم الشامل فيما يتعلق بالمساهمة النسبية لكل من العوامل الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة تجاه مبادرة الجودة الشاملة الناجحة، والاستفادة بشكل أفضل من مواردها المتاحة لتحسين جودة نتائج عمليات إدارة المعرفة.
6. دراسة (Mierzejewska, 2018)	
عنوان الدراسة	Innovative Performance of Transnational Corporations الاداء الابداعي للمنظمات العابرة للحدود.
نوع الدراسة	بحث بجامعة (Wioletta Mierzejewska) في أمريكا.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة ما إذا كان الاداء الابداعي انموذجياً للمنظمات العابرة للحدود، وما مصادرهما في المنظمات العابرة للحدود.
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة مقياس (Herstatt et al., 2006) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد: 1. المنظمات القديمة العملاقة. 2. المبدعين القداماء. 3. المبدعين الشباب .
المجتمع والعينة	(81) منظمة عالمية تستثمر في قطاعات سريعة النمو وعالية التقنية.
ابرز النتائج	نظراً لأهمية المنظمات العابرة للحدود للاقتصاد العالمي، يجب التحقيق في كل جانب من جوانب عملياتها، بما في ذلك قدرتها على توليد الابداعات وتنفيذها.

سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. المعرفة بالأطر المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة والاعتماد عليها في بناء الفقرات المنهجية للدراسة الحالية.
2. الاطلاع على جوانب البناء الفكري للاطار النظري للدراسات واستخدام تلك المعرفة في بناء فقرات الجانب النظري وكيفية بناء كل فقرة حسب متطلباتها الفكرية والمفاهيمية.
3. الاطلاع على بعض المقاييس العلمية التي اعتمدها الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة والقيام بتطوير مقاييس احادية البعد بالاعتماد على توجهات اغلب الباحثين في مواضيع الدراسة وباعتماد الطرائق العلمية المعتمدة.
4. ساعدت الدراسات السابقة في اعطاء تصوراً عن مجتمع الدراسة الانسب لقياس متغيرات الدراسة، والتي مهدت لاختيار مجالس الكليات في ثلاث جامعات وهي (جامعة بغداد، وجامعة كربلاء، وجامعة المثنى) لتكون عينة الدراسة.
5. التعرف على الاساليب الإحصائية المستخدمة فيها والأكثر ملائمة للدراسة الحالية.
6. الاطلاع على نتائج الجانب التحليلي للدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية عن طريق بيان اوجه الاتفاق والمقارنات مع نتائج دراستنا الحالية.

سابعاً: مميزات الدراسة الحالية

1. لم تتناول أي من الدراسات السابقة المتغيرات الخمسة معاً حسب اطلاع الباحث، ما يولد دافعاً لدى الباحث في البحث بعمق عن متغيرات الدراسة ومحاولة سد جزء من الفجوة الفكرية بينهما.
2. تميزت الدراسة الحالية بدراسة أنموذج بحثي اختباري متقدم يتكون من خمس متغيرات باعتماد منهجية الانموذج الوسيط المتعدد (Multi-Mediator Model).
3. تميزت الدراسة الحالية بالبناء الفكري لنوع العلاقات بين المتغيرات باعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب اساسي في تحليل فرضيات التأثير الوسيط البسيط والمتعدد.
4. امتازت الدراسة الحالية باعتمادها منهجية تعتمد قياس المتغيرات على مستوى الفريق وبذلك تبنى الباحث مقاييس ذات مصداقية وموثوقية عالية باعتماد افضل المقاييس التي اشار لها الباحثون المختصون.
5. امتازت الدراسة الحالية بسعة التوثيق والتحليل والاستكشاف الفكري لماهية متغيرات الدراسة وبما يعزز ويسد جزءاً مهماً من الحيز الفكري لها في مجال البحث العلمي.

6. امتازت الدراسة الحالية باستهدافها لعينة دراسة مكونة من ثلاث جامعات ذات امد زمني مختلف من حيث التأسيس ومميزات متنوعة بحيث تشكل بمجموعها حيزاً تطبيقياً متوازياً يمكن ان يعزز النتائج التي تستخرج من البيانات التي يتم جمعها .

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة:

تشكل منهجية الدراسة احدى الركائز الاساسية التي يبنى عليها الدراسة العلمي، والتي تربط بين المعرفة الاكاديمية وتجسيدها في المجال العملي، لذا من المهم توجيه الاهتمام فيها، اذ تساعد المعنيين في الفكر الاداري بالإلمام بالكيفية التي سيتم عن طريقها تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها كما تقدم إيضاحاً لمتغيرات الدراسة ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية، وستتضمن منهجية الدراسة الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة

تقوم مشكلة الدراسة على مجموعة من الدوافع الدراسية التي شكلتها تصورات الباحث واطلاعه على المجال الدراسي والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. ان اغلب التصورات عن القيادة هي ان تكون مركزية ويقودها فرد يتمتع بخصائص معينة تميزه عن الاخرين، فضلاً عن الرؤى المختلفة للباحثين التي تشير الى هل تمتلك القيادة تأثيراً مباشراً على انتاجية العاملين ام لا؟ (Somech,2005:782). وبالرغم من ان الاجماع الاستراتيجي تم دراسته على المستوى التنظيمي الكلي والجزئي الا ان هنالك فجوات كبيرة في فهم اثار الاجماع الاستراتيجي على النتائج التنظيمية (Gomzaeaslarez,2012:1686). ويعد الاداء الابداعي أهم مصدر للميزة التنافسية. وذلك لأن الابداع يمكن أن يؤدي إلى منتجات جديدة تلبي حاجات المستهلكين بشكل أفضل، الا ان تحقيقه يتعرض لبعض العوائق التي تؤثر سلباً في تحقيقه (Cingoz&Akdogan,2013:585). اما بالنسبة الى انتاج الكفاءة الذاتية المدركة فإنها تؤثر في أنماط التفكير التي يمكن أن تساعد أو تعوق الفرد (Jackson,2010:67). في حين ان الامان النفسي في حال انعدامه فان ذلك يسهم في تشجيع السلوكيات والتصرفات العدائية مثل التكبر وانعدام الثقة بالآخرين. وقد شكلت الظروف السابقة للباحثين الدافع الاول للباحث للخوض في اكتشاف دراسة العلاقات بين المتغيرات الخاصة بالدراسة. ومما يشار اليه ازدياد توجه وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي لتغيير نمط الاجراءات واداء الاعمال في الجامعات العراقية ومنها الجامعات عينة الدراسة والتي منها تغيير في القيادات واجراء تغييرات هيكلية وزيادة برامج الدراسات ومحاوله تعديل نظام التدريس الى نظام المقررات والعمل الجاد لا دخال التعليم الالكتروني حيز التطبيق وغيرها من القرارات، اوجدت ضغطاً

على الجامعات وملاكاتها في تلبية متطلبات التغيير وتحقيق أداء ابداعي يلئم المرحلة الحالية وينهض بالواقع التعليمي ما شكل دافعاً ثانياً لدى الباحث لاختبار مدى فاعلية متغيرات الدراسة الحالية ضمن الواقع التطبيقي عن طريق بناء أنموذج مفاهيمي ومحاولة اختباره ضمن حيز الجامعات عينة الدراسة. كما ان العلاقة بين المتغيرات اذا كانت محسومة على مستوى الاطار النظري فان حسمها على المستوى العملي يعد مشكلة بحد ذاته، وبهدف وضع حدود واضحة المعالم للمشكلة تم طرح مجموعة من التساؤلات هي:

1. ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة الخمسة في الجامعات عينة الدراسة؟
2. ما مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الخمسة في الجامعات عينة الدراسة؟
3. ما مستوى علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة الخمسة في الجامعات عينة الدراسة؟
4. ما مستوى علاقات التأثير المباشر المتعدد بين متغيرات الدراسة الخمسة في الجامعات عينة الدراسة؟
5. ما مستوى التأثير غير المباشر للمتغيرين الوسيطين (الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي) كل على حدة في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي) كل على حدة في المتغير التابع الاداء الابداعي.
6. ما مستوى التأثير غير المباشر للمتغيرين الوسيطين (الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي) مجتمعة في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي) كل على حدة في المتغير التابع الاداء الابداعي.
7. ما مستوى التأثير غير المباشر للمتغيرين الوسيطين (الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي) كل على حدة في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي) مجتمعة في المتغير التابع الاداء الابداعي.
8. ما مستوى التأثير غير المباشر للمتغيرين الوسيطين (الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي) مجتمعة في العلاقة بين المتغيرين المستقلين (القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي) مجتمعة في المتغير التابع الاداء الابداعي.

ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتبنى دراستها وطبيعة الانموذج المعتمد الذي يصور طبيعة العلاقات بين متغيراتها ومدى واقعيته على مستوى التطبيق ، لذلك تبرز أهمية الدراسة الحالية من الآتي:

1. تتناول الدراسة خمس متغيرات رئيسة على مستوى عالٍ من الأهمية في حقول السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية تتفاعل فيما بينها من أجل خلق وتهيئة بيئة عمل إيجابية لعمل الفريق، وتشجع أعضائه على التفكير بحرية واسعة، وتناقش الآراء والأفكار بشكل مفتوح، وتبعد المصلحة الذاتية عن طريق تعديل الروح المعنوية للقيم والأفكار، وتشجيع الأداء الإبداعي على المستوى الميداني.
2. اعتمدت الدراسة انموذج مفاهيمي متقدم يصور طبيعة العلاقات الوسيطة بين متغيرات الدراسة الخمسة، من أجل اختبارها ميدانياً وبيان تأثيراته وتوجيهها بهدف الافادة منها وتوجيه الادارات الجامعية نحو تطبيقه وإيلائه الأهمية المطلوبة.
3. اعتماد الدراسة في قياس المتغيرات على مستوى الفريق، وهذا الأسلوب قليل ما يعتمد في الدراسات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص.
4. واقعية متغيرات الدراسة ميدانياً واثارها العملية في السلوك اليومي لأعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة وأهمية تنظيمها لطبيعة العلاقات السائدة فيما بينهم وكيفية تدعيمها يميز الدراسة ويجعلها على مستوى عالٍ من الأهمية.
5. ان طبيعة العلاقات التاثيرية المباشرة وغير المباشرة البسيطة والمتعددة بين متغيرات الدراسة الخمس تؤسس لأرضية خصبة في الافادة من نتائج التحليل والاختبار الميداني ما يمنح الدراسة الحالية أهمية مضاعفة مقارنة بالدراسات المناظرة لها في الاختصاص كونها تعالج ميدانيا العديد من العلاقات الوسيطة بين المتغيرات وبالامكان ان تكون اليات عمل فعلية تستفيد منها ادارات الكليات المبحوثة كخطط ارشادية ونظم عمل فعلية في مجمل فعاليتهم اليومية.
6. تستمد الدراسة أهميتها كذلك من أهمية عينة الدراسة (اعضاء مجالس الكليات) ودورهم الميداني الكبير في قيادة المسيرة التعليمية والعلمية في الجامعات العراقية التي هي الان احوج ما تكون لتطبيق سلوكيات القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي بهدف تحقيق مستويات متقدمة من الاداء الابداعي ميدانياً عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي الذي يتمتع به اعضاء مجالس الكليات.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق هدف رئيس ينحصر في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التشاركية، والاجماع الاستراتيجي) مع المتغير المعتمد (الاداء الابداعي) عن طريق المتغيرات الوسيطة (الكفاءة الذاتية المدركة، والامان النفسي) وما يتفرع منها من اهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

1. بناء إطار فكري لفلسفة موضوعات الدراسة (القيادة التشاركية، الاجماع الاستراتيجي، الكفاءة الذاتية المدركة، الامان النفسي، والاداء الابداعي) عبر تتبع المسارات المفاهيمية للأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها، ثم تقديم تأصيل نظري يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.
2. تأصيل العلاقة المنطقية مفاهيمياً بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وهذا يتحقق عن طريق تفحص التراكمات الفلسفية الخاصة بالمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً.
3. تلمس واقع متغيرات الدراسة الخمسة على مستوى الجامعات عينة الدراسة، عن طريق تحديد مستواها الميداني وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً.
4. تشخيص مستوى التأثير المباشر البسيط والمتعدد بين متغيرات الدراسة ميدانياً على مستوى الجامعات عينة الدراسة.
5. تشخيص مستوى التأثير غير المباشر للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي كل على انفراد في العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي كل على انفراد في الاداء الابداعي.
6. تشخيص مستوى التأثير غير المباشر للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين في العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي كل على انفراد في الاداء الابداعي.
7. تشخيص مستوى التأثير غير المباشر للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي كل على انفراد في العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي.
8. تشخيص مستوى التأثير غير المباشر للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين في العلاقة بين القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي.

رابعاً: فرضيات الدراسة

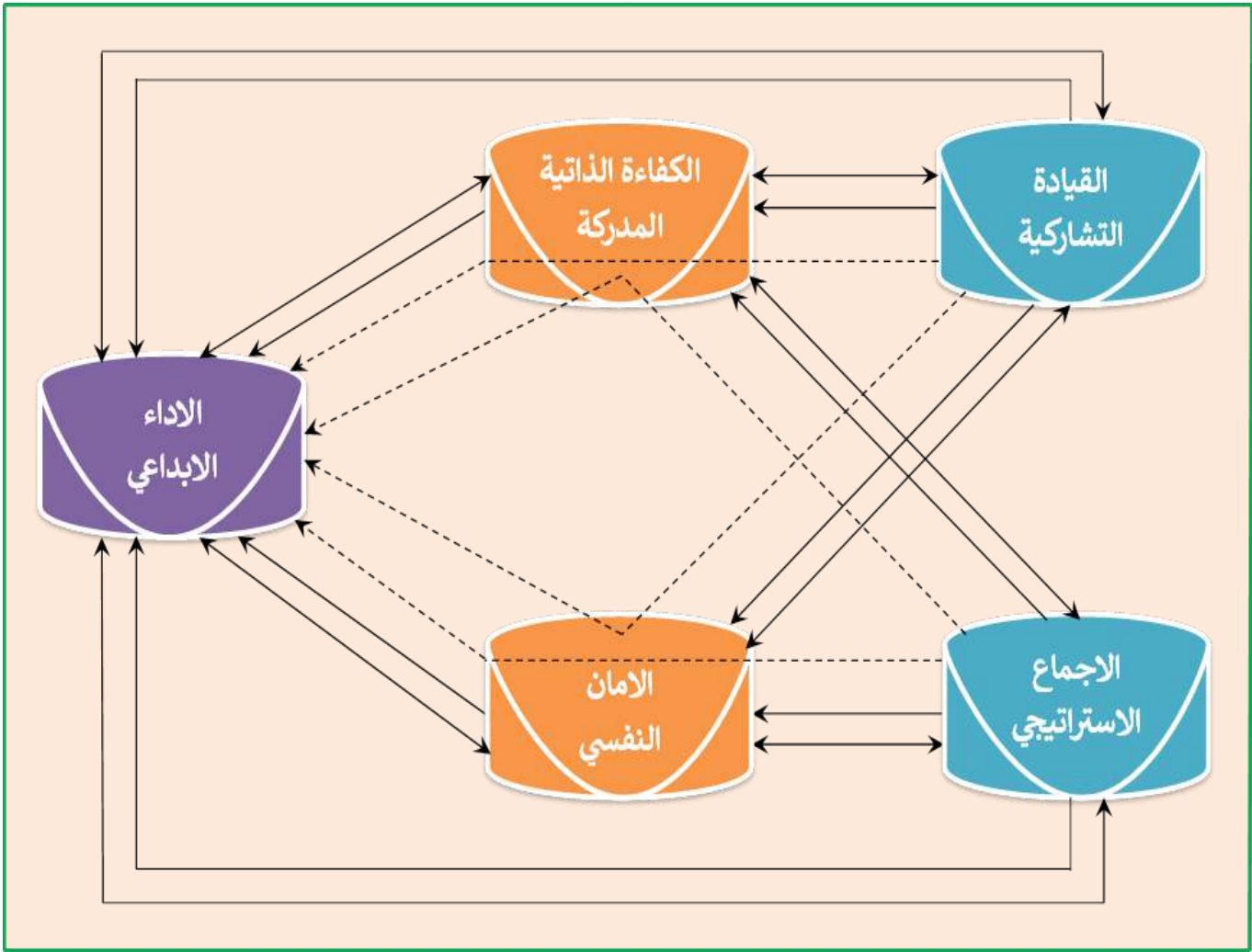
اتجه الباحث الى وضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي للدراسة، مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراتها، وبما يستجيب لأهداف الدراسة، ويهيئ إجابة دقيقة عن أسئلتها، كما ويقدم غطاء فرضي يسند منطق بناء الفرضيات التي تتبلور في الاتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأمان النفسي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي والكفاءة الذاتية المدركة.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي والأمان النفسي.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الإبداعي.
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة والأداء الإبداعي.
8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمان النفسي والأداء الإبداعي .
9. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة.
10. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الامان النفسي.
11. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي.
12. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة.
13. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للأجماع الاستراتيجي في الامان النفسي.
14. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي.
15. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي.
16. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للأمان النفسي في الأداء الإبداعي.
17. يوجد تأثير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأداء الإبداعي.
18. يوجد تأثير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والأجماع الاستراتيجي مجتمعين في الكفاءة الذاتية المدركة.
19. يوجد تأثير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأمان النفسي.
20. يوجد تأثير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين في الأداء الإبداعي .

21. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة .
22. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي.
23. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة.
24. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي.
25. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي.
26. يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي.
27. يوجد تأثير غير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة .
28. يوجد تأثير غير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي.
29. يوجد تأثير غير مباشر متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح المخطط طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة، إذ جرى تطوير المخطط الفرضي ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الرئيسية، وبذلك فإن الباحث يهدف عن طريق تقديم هذا المخطط الى أن يكون مشتملاً لجميع متغيرات الدراسة في صورته الإجمالية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية. والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (1)

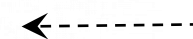
المخطط الفرضي للدراسة



الارتباط



التأثير المباشر



التأثير غير المباشر

سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على خمس متغيرات رئيسة تعد محور التركيز الرئيس في عرض افكارها وتناول منهجيتها، وبذلك فان تقديم تعريفاً اجرائياً عن هذه المتغيرات يعد ركناً أساسياً ضمن هذا الاطار، وكما يأتي:

1. **القيادة التشاركية:** هي مجموعة السلوكيات التي تثبت العمل التشاركي والجماعي بين أعضاء الفريق ويظهر محتواها عن طريق اتخاذ القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء.

2. **الاجماع الاستراتيجي:** يقصد به درجة التوافق في التفكير والانسجام السلوكي بين اعضاء الفريق ، وتسهيل الاتصالات ، وتنسيق الإجراءات، وتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي لهم.
3. **الكفاءة الذاتية المدركة:** يقصد بها معتقدات الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم لتحقيق النجاح والتحكم في الإدراك، ومعالجة الأهداف الصعبة أثناء عملية بدء العمل.
4. **الامان النفسي:** يقصد به اعتقاد مشترك بأن اعضاء الفريق يتضمن الضمان والاستقرار والامن الذاتي من حصول اي مخاطر شخصية، ويبلغ اعلى مستوياته في توفر المناخات والبيئة الامنة الداعمة للعمل.
5. **الاداء الابداعي:** يقصد به الإدخال والتطبيق المدروس ضمن دور أو تنظيم أو مجموعة أفكار ومنتجات جديدة، والمصممة لتحقيق فائدة كبيرة للفرد، والمنظمة أو المجتمع ككل.

سابعاً: منهج الدراسة

تبنيت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، اذ يقوم هذا المنهج على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميافاً وكمياً وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور على تشخيص مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع. كما ان المنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر على توصيف الظاهرة مفاهيمياً وانما جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها من أجل توضيح العلاقات التي تربط بين متغيراتها للوصول للنتائج المطلوبة.

وبذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذا المنهج في اختبار فرضياتها، اذ استخدمت المنهج الوصفي في وصف المحتوى النظري والمفاهيمي الخاص بمتغيرات الدراسة، اما المنهج التحليلي فانه اعتمد في تحليل البيانات وتفسيرها وكيفية ايجاد الربط المنطقي بين الظاهرة الموصوفة والبيانات التي تعبر عن قياس محتواها من علاقات ارتباط وتاثير مباشر وغير مباشر.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

اختيرت الجامعات العراقية في وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي مجتمع للدراسة، وذلك لأهمية التعليم العالي في تركيبة المجتمع وامكانيته في خلق العديد من الفرص التعليمية المستقبلية، مهارات التفكير، والمهارات الاجتماعية، والفكرية للأفراد. اذ يرجع تأريخ مؤسسات التعليم العالي في العراق الى عام (1908) عندما أسست كلية الحقوق (مدرسة الحقوق سابقاً) وما تبعها بسنوات قليلة من كليات أخرى مثل دار المعلمين العالية (التربية حالياً) والطب عام (1927) والتي اتخذت نظام ومناهج الكلية الطبية الملكية البريطانية وكليات أخرى ولغاية عام (1957) لتؤسس جامعة بغداد لتضم ست كليات هي الحقوق والهندسة والآداب والتجارة والزراعة والطب البيطري.

وتمثل المجتمع المكاني للدراسة الحالية في بعض الجامعات العراقية المتمثلة بـ(جامعة بغداد، جامعة كربلاء، وجامعة المثنى). اذ ان سبب اختيار هذه الجامعات كونها تمثل عينة يمكن ان تعبر عن المناطق الجغرافية التي تعمل فيها، وبذلك كانت جامعة بغداد عينة عن جامعات العاصمة، وجامعة كربلاء عينة عن جامعات الفرات الاوسط، وجامعة المثنى عينة عن جامعات جنوب العراق.

ويوضح الجدول (6) نبذة تاريخية عن تأسيس الجامعات عينة الدراسة.

الجدول (6)
مجتمع الدراسة

التفاصيل	بغداد	كربلاء	المثنى
سنة التأسيس	1957	2002	2007
الموقع	وسط العاصمة بغداد	مدينة كربلاء المقدسة منطقة الفرات الاوسط	مدينة السماوة منطقة الفرات الوسط
عدد الكليات	24	16	15
عميد	24	16	15
معاون عميد	53	32	23
رئيس قسم	105	51	50
رئيس فرع	64	27	8
المجموع	246	126	96
مجموع العينة	468		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مجتمع الدراسة

اما بالنسبة الى عينة الدراسة، فانها كانت عينة قصدية كون الدراسة تقيس متغيراتها على مستوى الفريق، وبذلك فقد توجهت بالاجابة عن مقاييسها الى اعضاء مجالس الكليات (عمداء، واطباء مجالس الكليات من رؤساء الاقسام والفروع العلمية ومعاوني العمداء) كونهم خير من يمثل فرق العمل على مستوى الجامعات. اذ شملت عينة الدراسة (468) عضواً، بواقع (246) عضو مجلس كلية من جامعة بغداد، و(126) عضو مجلس كلية من جامعة كربلاء، و(96) عضو مجلس كلية من جامعة المثنى، والجدول (7) يوضح وصف لهذه العينة وفق التسلسل الآتي :-

الجدول (7)
وصف عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الفئة	السمة
77.56	363	ذكر	النوع الاجتماعي
22.44	105	انثى	
100	468	المجموع	
-	-	30 سنة فأقل	العمر
25.21	118	40 – 31	
50.86	238	50 – 41	
19.66	92	59 – 51	
4.27	20	60 سنة فأكثر	
100	468	المجموع	
10.68	50	ماجستير	المؤهل العلمي
89.32	418	دكتوراه	
100	468	المجموع	
11.76	55	عميد	المنصب الوظيفي
23.08	108	معاون عميد	
44.01	206	رئيس قسم	
21.15	99	رئيس فرع	
100	468	المجموع	
14.74	69	10 سنة فأقل	سنوات الخدمة الجامعية
31.20	146	15 – 10	
45.30	212	20 – 15	
8.76	41	20 سنة فأكثر	
100	468	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث

أ- النوع الاجتماعي: يتضح من جدول (7) ان غالبية العينة من الذكور اذ بلغ عددهم (363) اي ما نسبته (77.56%)، في حين نرى عدد الاناث (105) وينسبه (22.44%) وهي نسبة منخفضة قياساً عن الذكور وهذا يعني تركيز الدراسة على الذكور اعلى من الاناث في العمل وتولي المهام ، بسبب طبيعة العمل الذي يستلزم ممارسة المهام اليومية ولمدة طويلة والجهد العالي لتلبية ادق التفاصيل الخاصة بمتطلبات الكليات عينة البحث .

ب- العمر: يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد عينة الدراسة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) بعدد (118) اذ بلغت نسبتهم (25.21%) تليها الفئات العمرية (41-50 سنة) بعدد (238) اذ بلغت نسبتهم (50.86%) تليها (51-59 سنة) بعدد (92) اذ بلغت نسبتهم (19.66%) تليها الفئات العمرية (60 سنة فأكثر) بعدد (20) اذ بلغت نسبتهم (4.27%) على التوالي مما يدل على ان اغلب افراد العينة من الفئة المتوسطة ويعود ذلك الى فترة انشاء الكليات وتركيزها على عنصر الخبرة وروح التنافس الذي تتمتع به هذا الفئات من اجل الوصول الى الاهداف وتحقيقها والمخطط لها.

ت- المؤهل العلمي: يتضح من جدول (7) ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الشهادات العليا العلمية العلمية (ماجستير، دكتوراه) بعدد (50، 418) بنسبة (10.68%)، (89.32%) على التوالي يعني افراد العينة من هم من حملة شهادة عليا هم من يقومون بتنفيذ العمل من قبل القائمين ويعكس طابع ايجابي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للكليات من خلال فهم متغيرات الدراسة .

ث- المنصب الوظيفي: يتضح من جدول (7) الى ان اكبر نسبة كانت (44.01%) بعدد (206) من رؤساء الاقسام عينة الدراسة، ثم تليها نسبة (23.08%) بعدد (108) من معاوني العميد، وتليها نسبة (21.15%) بعدد (99) من رؤساء الفروع، وتليها نسبة (11.76%) بعدد (55) من العمداء عينة الدراسة وهي النسبة الأقل، وهذا طبيعي ضمن اعتبارات الهياكل الهرمية للكليات عينة الدراسة.

ج- سنوات الخدمة الجامعية: نوضح نتائج الجدول (7) ان اعلى نسبة للعاملين وفقاً لسنوات الخدمة هم من الفئة (10 سنة فأقل) اذ بلغت نسبتهم (14.74%) بعدد (69)، اما الفئة (10-15 سنة) اذ بلغت نسبتهم (31.20%) بعدد (146)، اما الفئة (15-20 سنة) بلغت نسبتهم (45.30%) بعدد (212)، وفئة (20 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (8.76%) بعدد (41)، مما يعني ان افراد عينة الدراسة التي تتراوح سنوات الخدمة من (15-20 سنة) يدل على

الاحتفاظ بالخبرات ممن لديهم خبرة في العمل والاستفادة من خبراتهم لديمومة الجودة العالية بالنسبة لمجالس الكليات عينة الدراسة وهذا ما يميز الكليات على مستوى العالم.

تاسعاً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات التي أسهمت في إتمامها في جانبيها النظري والعملي وعلى النحو الآتي:

1. الجانب النظري

اعتمدت الدراسة في كتابة الجانب النظري على مراجعة ومطالعة العديد من المصادر الاجنبية والعربية ذات الصلة بمتغيراتها والمتمثلة بالكتب والدوريات والمجلات والرسائل الجامعية، فضلاً عن الافادة من بعض المصادر الموثقة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. الجانب العملي:

استخدمت الاستبانة⁽¹⁾ كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ روعي في صياغة الاستبانة قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات، وقد اعتمد الباحث في إعدادها وتحديدها على مجموعة من المقاييس العالمية المناسبة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، وقد احتوت على ستة محاور رئيسة هي:

✓ **المحور الأول:** تضمن معلومات عامة تخص عينة الدراسة وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الوظيفي، المنصب الوظيفي الحالي، سنوات الخدمة الجامعية، اللقب العلمي).

✓ **المحور الثاني:** تضمن المقياس الخاص بالمتغير المستقل الاول (القيادة التشاركية)، إذ تضمن (19) فقرة بعد ان تم حذف فقرتين من المقياس الاصلي حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.

✓ **المحور الثالث:** المقياس الخاص بالمتغير المستقل الثاني (الاجماع الاستراتيجي)، إذ تضمن (13) فقرة.

✓ **المحور الرابع:** المقياس الخاص بالمتغير الوسيط الاول (الكفاءة الذاتية المدركة)، إذ تضمن (10) فقرات بعد ان تم حذف فقرة من المقياس الاصلي حسب نتائج التحليل العاملي التوكيدي.

¹ انظر الملحق (2).

✓ **المحور الخامس:** المقياس الخاص بالمتغير الوسيط الثاني (الامان النفسي)، اذ تضمن (7) فقرات.

✓ **المحور السادس:** المقياس الخاص بالمتغير التابع (الاداء الابداعي)، اذ تضمن (10) فقرات.

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (1-5)، علماً أن اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية وبعضها سلبية ذات اتجاه معكوس (1-5) تم تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالأراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين. والجدول (8) يوضح محاور الاستبانة.

الجدول (8)
محاور الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر
الاول	معلومات عامة	(المركز الوظيفي) الحالي، والعمر، والنوع الاجتماعي، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة الوظيفية، واللقب العلمي)	-	إعداد الباحث
الثاني	القيادة التشاركية	-	19	(Wood, 2005 :81)
الثالث	الاجماع الاستراتيجي	-	13	(Camelo et al.,2010:664)
الرابع	الكفاءة الذاتية المدركة	-	10	(Scholz & Schwarzer, :21) (2002)
الخامس	الامان النفسي	-	7	(Edmondson, 1999:35)
السادس	الاداء الابداعي	-	10	(O'Regan, 2011:8)
	المجموع		59	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

عاشراً: اساليب المعالجة الإحصائية

تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية الوسيلة الأساس التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها، وهذا يستلزم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي لمقياس الدراسة ووصف وتشخيص متغيراتها، وأخرى أدوات تحليلية تستخدم بشكل اساس في اختبار فرضيات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. ادوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:

- أ. تحليل التوزيع الطبيعي: يستخدم للتأكد من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لتحديد امكانية اعتماد الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار من عدمه.
- ب. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
- ت. معامل الثبات (كرونباخ الفا): للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

2. الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:

- أ. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة على الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
- ب. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة على الوسط الحسابي.
- ت. معامل الاختلاف النسبي: لمعرفة مدة تجانس اجابات العينة ضمن مجتمع واحد.
- ث. الاهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

3. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

أ. معامل الارتباط البسيط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

ب. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم

لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، وهي

تشمل تقدير المعلمة المعيارية (الوزن الانحداري المعياري S.R.W)، معامل

التحديد (R^2)، قياس معنوية معامل الانحدار باستخدام النسبة الحرجة (C.R.)

وقيمة مستوى المعنوية (P-Value).

وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات انفاً على بعض البرامج الحاسوبية هي:

1. برنامج (SPSS V. 25).
2. برنامج (Amos V. 24).
3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة التشاركية / خلفية نظرية

المبحث الثاني: الاجماع الاستراتيجي / عرض مفاهيمي

المبحث الثالث: الكفاءة الذاتية المدركة / تأسيس معرفي

المبحث الرابع: الامان النفسي / تأصيل نظري

المبحث الخامس: الاداء الابداعي / مراجعة معرفية

المبحث السادس: العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ست مباحث، اذ يتناول الاول التأطير النظري للمتغير المستقل الاول (القيادة التشاركية) اما الثاني فقد تطرق إلى التأطير النظري للمتغير المستقل الثاني (الاجماع الاستراتيجي) في حين الثالث التأطير النظري للمتغير الوسيط الاول (الكفاءة الذاتية المدركة) ويتناول الرابع التأطير النظري للمتغير الوسيط الثاني (الامان النفسي) اما الخامس يتناول التأطير النظري للمتغير التابع (الاداء الابداعي) في حين يتناول السادس (العلاقة بين متغيرات الدراسة).

المبحث الأول

القيادة التشاركية / خلفية نظرية

توطئة:

يشهد العالم الكثير من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في منظماته وفي الأعمال جميعاً، والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات ونتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسين الذي انعكس تأثيره في أعمال وأداء المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة عبر تطبيق النظريات والأساليب العلمية الحديثة، واصبحت قيادات هذه المنظمات تعيش في بيئة مستمرة التغيير ومشاركة في قراراتها الاستراتيجية. وكلما ازداد حجم هذه الشبكة ازدادت قابليته على المحافظة على مستوى معين من الاستقامة والمصداقية والكفاءة. يتناول هذا المبحث المحاور الفكرية لمفهوم القيادة التشاركية في ضوء ما قدمته الدراسات والبحوث من توضيح المفهوم والأبعاد والمتطلبات للقيادة التشاركية، إذ تم التطرق الى توضيح ذلك من خلال مجموعة فقرات وكما يأتي:

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة التشاركية

ان الجذور التاريخية لمفهوم القيادة التشاركية في زمن الاسلام قال الله تعالى (وامرهم شورى بينهم) سورة الشورى (اية 38). وايضاً بدء تطبيقه في اوائل القرن التاسع عشر عندما ازدهرت صناعة السكك الحديدية والتي امتازت بكثافة الايدي العاملة وضرورة التفاعل الفعال بين القيادة والافراد العاملين لا نجاز الاعمال وتلك المبادرة تعد الخطوة الاولى لواقع التشارك بين القيادة والافراد العاملين والتي شكلت الاساس لتحقيق عملية التنسيق والتحكم الجيد بالجهود المبذولة (Manz&Sims:1980). كما تشكل فكرة تقاسم السلطة في روما القديمة احدى البوادر الفكرية لمفهوم القيادة التشاركية (Dyy,2015:47). وعلى مستوى التنظير المفاهيمي للقيادة التشاركية يعد Jean (1980) من اوائل الباحثين الذين اشاروا الى اهمية توافر القيادة التشاركية في مجال العمل اذ قال عن رجال الاعمال "يجب ان يتمكنوا من الاشراف والادارة " اذ اوضح ان القيادة كانت تعد نشاطاً حكراً على شخص واحد يكون المسؤول عن جميع مجريات العمل الا ان ذلك تغير مع ظهور مفهوم القيادة التشاركية التي ركزت على الانشطة التفاعلية الديناميكية فهي اشارة الى امكانية التشارك بين الافراد والادارة في عملية القيادة. وقد اشار Drucker (1954) الى ماهية القيادة التشاركية عندما اكد على العمل المشترك بين المرؤوسين والمدراء التنفيذيين، وفي عام (1959) وضع اسس التوجه نحو العمل المعتمد على هياكل الفريق التي تتساوى فيه جميع الاعضاء. وفي عام (1966) اوضح (Power) بان القيادة

يمكن ان تكون من قبل المرؤوسين ولكن دون الاشارة الى القيادة التبادلية الا انها تعد احدى الاشارات لأهمية القيادة التشاركية (Victor&Somehagen,2015:15).

والتي عرفها (Cook) (1980) بأنها مدى استعداد الفرد لتوضيح النوايا الحسنة ولتقته في كلمات وأفعال الآخرين فالقيادة التشاركية تركز على احلال هياكل العمل المعتمدة على الفرق بدلاً من الهياكل الهرمية فضلاً عن ذلك فان القرارات المهمة حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به يتم اتخاذها من خلال استخدام عملية تفاعلية تشمل العديد من الأشخاص المختلفين الذين يؤثرون في بعضهم البعض (Kocolowski,2010:24). اما (Mintzberg)(1983) اعتمد في القيادة على مبدأ التنسيق المتفوق في توحيد عمليات العمل، إلى جانب الإشراف المباشر. أن القيادة التشاركية لا تزال قائمة حتى اليوم. في أنواع مختلفة تتسم بالرؤية والخيال والتحويلات، واتخاذ القرار. خلال الثلاثين سنة الأخيرة حدث تحول كبير في مجال القيادة. قدم (Henin&Bennis:1999). عدة حالات لما يسمونه بالقيادة التشاركية. ومع ذلك، فإن ظاهرة القيادة التشاركية ليست جديدة، إذ أن القيادة التشاركية هي النموذج المستقبلي للقيادة في اتخاذ القرار الجماعي، وكما يذكر (Mintzberg,1983). "كلما كانت البيئة أكثر تعقيداً، زادت البنية اللامركزية". دعت الحاجة الى اتباع القيادة التشاركية (Andreas&Lindstrom,2009:5).

ثانياً: مفهوم القيادة التشاركية

اشار مفكرو الادارة الى ان القيادة التشاركية تعد النمط الأكثر أهمية في أداء الفريق بالاسترشاد بالأفكار التي طرقتها عدة نظريات قديمة التي توضح مفهوم القيادة التشاركية ومنها نظرية السمات، ونظرية السلوك، والنظرية الموقفية، اضافة الى النظريات الحديثة مثل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الكاريزمية. ان الظهور الاول للمفهوم سابقاً كان يركز على القيادة المركزية بيد شخص واحد في ضمن هرم الهيكل ثم ظهرت فكرة منذ عام (1980) (Huang,2013:124). اذ تعد القيادة التشاركية مفهوم جديد وناشئ، (Andreas&Lindstrom,2009:5). اذ توضح القيادة التشاركية بأن القيادة يمكن أن تنبع من الفرد الذي يتمتع بمهارات وخبرات عالية جداً، والدور المتميز المتمثل بالتأثير في تحديد الأهداف والسلوكيات. كما ويرجع (Katz&Kahn) الميزة التنافسية المحتملة في المنظمة تكون من خلال التأثير المتبادل للعمل بالقيادة التشاركية (Fitzsimons, et al.,2011:7). وهنالك من عرفها 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 قليل للقائد (رب العمل) على المرؤوسين 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). وعرف (Bass) (1990) القيادة بأنها وسيلة للإقناع وممارسة السلطة، وانها تفاعل بين اثنين أو أكثر من أعضاء المجموعة. فضلاً عن ذلك اشار (Bass) الى ان القيادة هي انعكاس للنموذج الاجتماعي للفرد داخل المجموعة، اذ يقوم الفرد بالتأثير في دوافع العمل لدى زملائه في المجموعة او يقوم ببناء أنشطة تؤثر في مسار العمل ضمن المجموعة وبالشكل الذي يخلق لديهم الحافز لتحقيق اهداف المنظمة، ويؤشر هذا المفهوم للقيادة التشاركية بانها اسلوباً يمتاز بالتعقيد ويقوم على عمليات التأثير والترابط المتبادل بين اعضاء الفريق (Stagnaro&Piotrowski,2013:224). لذا تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (9) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (9)

بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة التشاركية

ت	الباحث	المفهوم
1	(Pearce& Conger, 2002:2)	تشارك اعضاء الفريق والقيادات في المنظمة من اجل الاستفادة من نقاط القوة.
2	(Yee, 2006:5)	مساعدة أعضاء الفريق بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعزيز ثقة أعضاء الفريق واستقلاله.
3	(Ensley,et al., 2006:219)	أنها عملية تأثير متبادل ومستمر داخل الفريق تتميز بـ "الظهور المتسلسل" للقيادة الرسميين وغير الرسميين.
4	(Auer & Fahrnich, 2006:255)	انها عملية موجهة نحو تحقيق الأهداف في وقت واحد وبشكل متسلسل من قبل اعضاء الفريق .
5	(Printy& Marks, 2006:126)	هي مجموعة من الممارسات أو المهام التي يمكن تنفيذها من قبل جميع مستويات المنظمة.

انها إقناع الأشخاص الآخرين والتأثير عليهم من أجل تحقيق هدف مشترك ، ولا يوجد تمييز واضح بين القادة والمرؤوسين. ويؤثر الأعضاء على بعضهم البعض فيما يتعلق بالمهام.	(Luther& Bruckman, 2008:1)	6
عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين مجموعة الأفراد والتي يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية أو كليهما.	(Kocolowski, 2010:24)	7
عملية تأهيل جميع الموارد البشرية في المنظمة من خلال تمكين الأفراد ومنحهم فرصة لشغل مناصب قيادية للاستفادة من خبرتهم.	(Goldsmith, 2010:3)	8
انها عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على تحديد أهداف المجموعة، وتحفيز السلوك تجاه انجاز المهمة.	(Wellman, 2013:1)	9
هي قيادة جماعية من قبل أعضاء الفريق ويتم وصفها عن طريق اتخاذ القرار التعاوني والمسؤولية التشاركية.	(Huang,2013:125)	10
أن القيادة التشاركية تظهر من التفاعلات الإيجابية بين أعضاء الفريق، وتؤدي إلى أداء أعلى .	(Chen, 2014:4)	11
هي إحدى سمات القيادة الحديثة القائمة على الثقة، واتخاذ القرارات الجماعية، والقبول المجتمعي الملهم للمسؤوليات ، وزيادة أداء المشاركين، وارتفاع الروح المعنوية، وثقافة التوقعات العالية للتحسين.	(Reiche,et al., 2016:4)	12

هي نمط من الأنماط القيادية الحديثة، والتي تؤمن بأن المرؤوسين لهم القدرة على مشاركة القائد في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات وكذلك حل المشكلات التي قد تواجههم عبر تفويضهم بعض الصلاحيات الخاصة بالاعمال الموكلة لهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتماء وولاء المرؤوسين للمنظمة، وخلق جو من الاحترام والتعاون المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة

(العلي وأحمد، 2021: 256)

13

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

بملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (9) يتضح إن القيادة التشاركية تكون من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتعمل على تحسين فهم القضايا التي ينبغي للأفراد الذين يجب عليهم اتخاذ القرارات فهمها فالأفراد أكثر التزاماً بالإجراءات التي شاركوا فيها في عملية اتخاذ القرار، وأكثر تعاوناً فيما بينهم لتحقيق الاهداف 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 " هي مجموعة السلوكيات التي تثبت العمل التشاركي والجماعي بين أعضاء الفريق ويظهر محتواها عن طريق اتخاذ القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء ".

ثالثاً: أهمية القيادة التشاركية

تتضح أهمية القيادة التشاركية من خلال بناء وتهيئ مناخاً نفسياً آمناً لعمل الفريق، وتشجيع أعضائه على التفكير بحرية، ومناقشة الآراء والأفكار بشكل مفتوح، وتجنب المصلحة الخاصة من خلال التأثير على منظومة القيم والأفكار التي يؤمن بها الافراد (Droge.,et al.,2015:3).

كما تظهر أهمية القيادة التشاركية من خلال تطوير فهم مشترك لفلسفة ورسالة المنظمة فضلاً عن قدرتها على تنمية مهارات الفرد الاجتماعية والعملية، وتدريبه ورعايته وتحفيزه

(Bligh.,etal.,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 في نمو المنظمة على المدى البعيد، وتحقيق الميزة التنافسية لها (Zhang.,et al.,2012:3).

فالقيادة 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.,et al.,2016:4). كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة. وتتيح للفريق أداء المهام بسرعة. تعد القيادة التشاركية من أكثر أساليب القيادة تأثيراً، من أجل التعامل مع المهام كثيفة المعرفة لتكون قادراً على التعامل مع المواقف الأكثر تعقيداً في المستقبل، كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة، مما تتيح للفريق أداء المهام بسرعة. وتعتبر أيضاً القيادة التشاركية من أكثر أساليب القيادة تأثيراً في مواكبة الابتكار والفعالية الحديثة، وامتلاك أسلوب قيادة منظم يشجع على تحقيق الشفافية التنظيمية (Victor&Somehagen,2015:29). وتظهر الأهمية من خلال مجموعة من الفوائد التي تحققها القيادة التشاركية وهي:

(Pearce&Conger,2002:2).

1. تشجع السلوك المبتكر والملتزم بين أعضاء الفريق.
2. تقوم القيادة التشاركية بشكل إيجابي بتحويل المنظمات العمودية الى منظمات افقية، وإعادة دمج فرق العمل.
3. تساعد على بناء روابط عمل ايجابية بين جميع الافراد العاملين في المنظمة.
4. الحرية والقدرة على التحدث بصورة علنية أثناء تنفيذ الأنشطة التشاركية تزيد من مستويات الرضا، وتحديد هوية المنظمة بين أعضائها.
5. تعد مثال على سلوك العمل الإيجابي، وتؤثر على جميع الافراد العاملين، وتحفز وتشجع فرق العمل.
6. تؤدي النتائج الناجحة التي تتحقق من خلال القيادة التشاركية إلى الاعتراف بأهمية كل عامل في هذا النجاح، مما يدفع فرق العمل الى تحقيق النمو والاستقرار للمنظمة.

رابعاً: التحديات التي تواجهها القيادة التشاركية

من التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال اليوم هو طريقة القيادة واهميتها في نجاح هذه المنظمات، اذ نلاحظ أن منظمات اليوم تنجذب لمصلحة القيادة التشاركية، بدلاً من القيادة المركزية بيد شخص واحد وبغض النظر عن الهيكل التنظيمي المتبع، اذ اكدت الدراسات الحديثة على اهمية فرق العمل في إدارة التغيير اذ ان هذه الفرق تكون القيادة فيها تشاركية، بدلاً من أن تكون مستقلة ومركزية بيد شخص واحد، اذ كلما كانت القيادة تشاركية تكون فاعلة للغاية، وتؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي(Fitzsimons.,et al.,2011:5).

ان اهم تحدي تواجهه القيادة التشاركية هو تطوير المعرفة، اذ بينت الدراسات التحليلية للقيادة التشاركية التي قامت بتحليل (43) دراسة تمثل (3398) فريقاً، كانت قد لخصت تسعة تعريفات للمدة (1998-2012). تميز هذه الدراسات بين القيادة التشاركية نظرياً وبين مفاهيم التجميع (العمليات الجماعية والتأثير) المركزية (وحدة القرارات لجميع اعضاء العمل في المنظمة) والكثافة (Wilson,2017:20). إن فكرة القيادة التشاركية فكرة جيدة وقد تكون مفيدة للمنظمة بأكملها، ولكن لا يوجد دليل عملي الى ان القيادة التشاركية تؤدي إلى مزيد من الفاعلية فضلاً عن ذلك، لا يُعرف الكثير عن معنى القيادة التشاركية وكيف يتم تنفيذها وتحقيقها في المنظمات. اذ أن التنفيذ الناجح لهذه المفاهيم المثالية للقيادة التشاركية في منظمات الأعمال قد تفشل إلى حد كبير. توجد منطقة رمادية أيضاً حول إخفاقاتها وقيودها بسبب عدم التنفيذ الناجح. لذلك تستحق القيادة التشاركية مزيداً من الاهتمام النظري والتجريبي، كمنظور قيادة تحتاج المزيد من البحث وكذلك كنهج واعد لتشجيع الاستدامة التنظيمية. مثل هذا العمل قد يكون الاعتماد على التأثير الذاتي للمرونة في القيادة العمودية.

وقد أشار (Hosh&dolphin,2013). الى مفهوم المرونة بأعباره جانب هام من القيادة التشاركية. اذ ركزت الأدبيات المتعلقة بالمرونة بشكل رئيسي على فكرة "المنظمة المرنة" التي طورها (John Atkinson في عام 1984). الذي استشهد به (Taylor) (2014)، التي اشارت الى ان المنظمة تتضمن (المرونة الوظيفية) والعاملين المحيطين (المرونة العددية والزمينية والعاملين الأساسيين)، ينقسم العاملون المحيطين إلى المجموعة الطرفية الأولى التي تتألف معظمها من العاملين بدوام كامل مع درجة معينة من الدوام ولكن مع مهارات أقل، وتتكون المجموعة الطرفية الثانية من العاملين بدوام جزئي أو مؤقت بشكل رئيسي والمجموعة الثالثة والنهائية تتألف من العاملين المتعاقدين من داخل المنظمة أو خارجها والذين يعملون لحسابهم الخاص. لقد أعطى هذا العرض أنواعاً محدودة من المرونة أكثر قابلية للتطبيق على العاملين مقارنةً بأصحاب المصلحة الآخرين (Mumbi,2014:45).

اذ ان القادة عليهم ان يواجهوا باستمرار مجموعة من التحديات بطرق مختلفة وتشمل هذه التحديات الاتي: (Bolman & Deal, 2017:2).

1. إن تطوير الفاعلية الإدارية هو التحدي المتمثل في تطوير المهارات مثل إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتأقلم مع الوظيفة، ليكون أكثر فاعلية في العمل.
 2. إلهام الآخرين يمثل التحدي الاول لا نه يحفز الآخرين ويعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.
 3. عدم تطوير العاملين من خلال التوجيه والتدريب.
 4. التحدي المتمثل في بناء فريق العمل وتطويره وإدارته.
 5. يمثل التغيير في التوجيه تحدي كبير في إدارة وتعبئة وفهم وقيادة التغيير. ويشمل التغيير في التوجيه معرفة كيفية التخفيف من العواقب والتغلب على مقاومة التغيير والتعامل مع ردود فعل العاملين من أجل التغيير.
 6. اختلاف حجم التنظيم مما يؤدي الى صعوبة الحصول على الدعم الإداري، والحصول على موافقات من ادارات الاقسام المختلفة أو المجموعات أو الأفراد الآخرين.
- مما تقدم يتضح إن من التحديات التي تواجهها المنظمات هو عدم قدرة الافراد على التكيف داخل المنظمة، وذلك بسبب اعتماد القائد القيادة الاستبدادية، والعمل بطريقة هرمية بيد قائد واحد يمثل السلطة العليا في المنظمة، واختلاف حجم التنظيم يعتبر اهم التحديات التي تواجه المنظمات، اذ ان المنظمات الكبيرة تختلف عن المنظمات الصغيرة في تطبيق القيادة التشاركية، واستيعاب فهم قيادة التغيير.

خامساً: المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية

اقترح (Kerr&Germer, 1978). المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية في المنظمة، مستنداً إلى نقطتين أساسيتين تتطلبهما القيادة هي التوجيهات والاستجابات لأفعال القائد من قبل المرؤوسين للدلالة على الرضا. وكان الاستنتاج هو أن القدرة والخبرة والمعرفة مطلوبة لمقبولية القائد التشاركي ضمن السياق التنظيمي (Adelere, 2011:18). أن معظم النظريات المتعلقة بأشكال مختلفة من القيادة التشاركية تمثل نوعاً من إطار العمل الذي يجب الوفاء بمتطلباته الأساسية من أجل تحقيق قيادة تشاركية ناجحة. وهذه المتطلبات تكون مرتبطة بعوامل شخصية، وهيكلية وعوامل متعلقة بالاختيار (Andreas&Lindstrom, 2009:15). ان اهم هذه المتطلبات هي: (Allison, et al., 2014:34).

1. الرغبة والالتزام للتغيير: اتباع القيادة التشاركية في المنظمة يشجع العاملين على اعتماد التغيير، وايجاد حلول للمشاكلات التي تعترض عملهم، ووضع رؤية واتفاقيات مشتركة، والعمل على حل الخلافات بين القيادة والمرؤوسين.

2. **الاستثمار الأمامي للوقت:** يستغرق تطوير القيادة التشاركية وقتاً كبيراً، مما يغير وتيرة ومدة الاتصال بين العاملين، وتحويل طبيعة ونوعية التفاعلات بين العاملين والادارة، وتطوير النظم والهيكل التي من شأنها الحفاظ على هذه التغييرات، فإن الوقت الذي يقضيه مقدماً يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
3. **الممارسات الإدارية الأساسية:** بدون أساسيات الإدارة ، فإن تجربة المناهج البديلة للقيادة تنطوي على مخاطر. وتشمل الأساسيات الإشراف المناسب والتواصل الفاعل واتخاذ القرارات، ووضع استراتيجيات واضحة، ونظم الإدارة المالية السليمة، والآليات المستمرة للتخطيط وتخصيص العمل. لا تحتاج هذه النظم الأساسية بالضرورة إلى أن تكون مثالية، ولكنها لا يمكن أن تكون مشكلة كبيرة بحيث لن يتم الحفاظ على القيادة ودعمها.
4. **المشاركة والانغماس:** القادة في المنظمة لا يمكن أن يكونوا بمفردهم في العمل وإنما هنالك عاملين ومديرين في الأقسام المختلفة للمنظمة، ولا بد من اجتماع القادة مع العاملين ضمن فريق الإدارة بانتظام لمناقشة كيفية اشراكهم في القيادة. وقد أصبحت مسؤوليات القيادة جزءاً من توصيف الوظائف، التي تم مناقشتها في الاجتماعات الدورية لتقييم الاداء، واصبحت جزء اساسي من تدريبات العاملين الجدد. ويوضح الشكل (2) اهم المتطلبات المسبقة للقيادة التشاركية.



الشكل (2)
المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية

Source: Allison, M. I. C. H. A. E. L., Misra, S. U. S. A. N., & Perry, E. L. I. S. S. A. (2014). Doing more with more: Putting shared leadership into practice. *Nonprofit Quarterly*, 34.

يوضح الشكل (2) المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة التشاركية والتي تسلط الضوء على أفكار الافراد وعن ذواتهم، وعن أدوارهم كقيادة تنظيمين، وما يحتاجون اليه من سياسات وانظمة وتواصل اجتماعي مع المنظمات الاخرى، وكيفية تطوير مهاراتهم الجديدة للوفاء بتلك الأدوار. على وجه الخصوص مسؤوليتهم تحدد خلق ثقافة المشاركة والانغماس في جميع المجالات. والتدريب، والتأمل الذاتي لبناء مهاراتهم القيادية، واطاحة هذه المهارات إلى جميع العاملين.

سادساً: اسس نجاح القيادة التشاركية

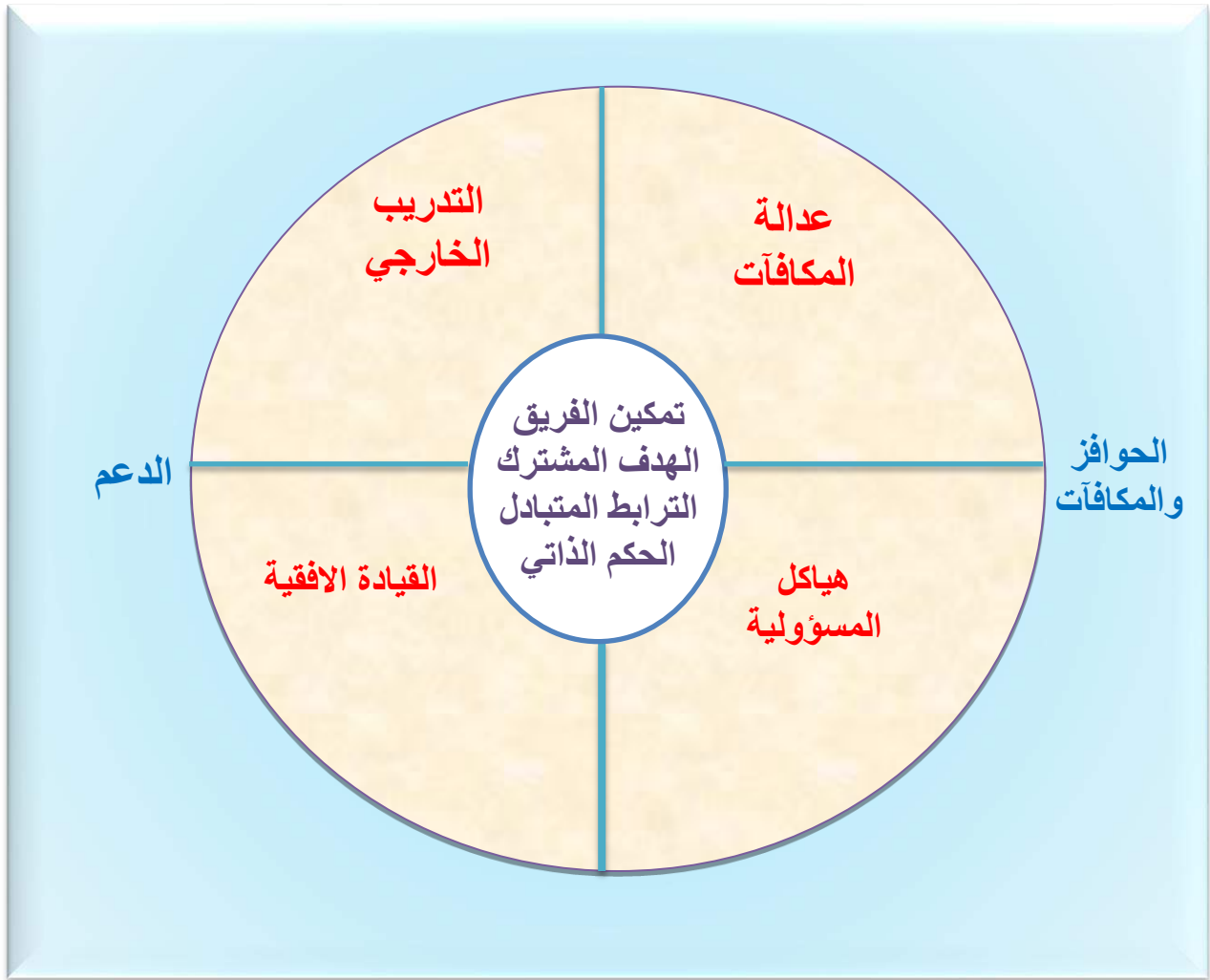
يعود الفضل إلى (Gibb) (1954) في تقديم واحد من التفسيرات الأولى لمفهوم القيادة التشاركية، إذ اقترح أنه بدلاً من التفكير في القيادة باعتبارها التأثير الذي يمكن أن يتمتع به الفرد على المجموعة، يجب اعتباره بمثابة عمليات التأثير بين الأفراد في مجموعات العمل الخاصة بهم وخلال سبعينيات القرن العشرين، تم تطوير العديد من الاسس لنجاح القيادة التشاركية ومنها نظرية تبادل القيادة بين الاعضاء، التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، بحجة أن القادة يجب أن يستخدموا أساليب مختلفة لقيادة المرؤوسين. إذ تؤدي هذه الديناميكية الايجابية الى تحسين الاداء. ولو نظرنا لاحد انواع نظريات القيادة مثلاً نظرية القيادة التحويلية إذ فيها يحفز القادة مرؤوسيهم على تحقيق مستويات الأداء المتوقعة، وعوامل القيادة التحويلية الثلاث هي (الكاريزما، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي). وفقاً للفكر الاداري حول نظرية القيادة التحويلية، فإن القادة والمرؤوسين في علاقة متبادلة بهدف تحقيق أداء أعلى للمنظمة. ونظرية اتخاذ القرار التشاركي تصف بأنه ينبغي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات عندما تكون هناك حاجة أكبر لجودة القرار، أو عندما يكون لدى المرؤوسين معرفة فريدة من نوعها أكثر من المشرفين (Chen,2014:65). إذ أن المعرفة، والقدرة، والخبرة مطلوبة بشدة للحصول على بديل جيد للقيادة في السياق التنظيمي. وبالتالي، فإن الحاجة إلى شكل بديل من القيادة يؤدي إلى الحاجة إلى الإدارة الذاتية التي تمثل وجود فريق المدار ذاتياً الذي يعد ممارسة شائعة اليوم (Adelere, 2011:17). إذ تُعرّف القيادة الذاتية بأنها "العملية التي من خلالها يؤثر الافراد على أنفسهم لتحقيق التوجيه الذاتي والدافع الذاتي اللازمين للأداء" ومن خلال تعزيز تصورات الكفاءة الذاتية ونتائج الأداء تم وضع نظرية القيادة الذاتية لتهيئة الظروف في أي الأفراد سوف يتشارك في تقاسم الأدوار القيادية (Fitzsimons&Denyer, 2011:8).

وقد اتفق عدد من الباحثين على سبيل المثال (Van&Nathalie, 2009:6) (Grille, et al., 2015:3) (Kezar&Holcombe, 2017:9) (Wassenaar&Craig, 2012:9) (Sveiby, 2011:8) على مجموعة من الأسس أو الشروط اللازمة التي تعزز وتحافظ على القيادة التشاركية وهي:

1- قيادة افقية داعمة: يبين الكثير من الباحثين أن القيادة التشاركية والقيادة الافقية مترابطة مع بعضها البعض. غالباً ما تكون أنواع معينة من القيادة الافقية ضرورية من أجل المساعدة على تعزيز القيادة التشاركية. وقد اشار (Cofer) إلى ان أحد تحديات القيادة التشاركية، هي القيادة الهرمية من الاعلى الى الاسفل وبيد شخص واحد على العكس من القيادة التشاركية إذ تكون القيادة عبر فريق عمل من مختلف اقسام المنظمة، وبوجود قائد فريق يشجع اعضائه ويمنحهم القدرة على المشاركة في القيادة لتحقيق اهداف المنظمة.

2- تمكين الفريق: أشار (Grill, 2015). إلى أهمية التمكين النفسي من أجل ظهور قيادة تشاركية. ووصف التمكين على أنه مزيج من إدراك الأفراد لمغزى وتأثير عملهم، وكفاءتهم، ومستويات تقرير المصير.

- 3- الحكم الذاتي:** أن فرق العمل ذات الاستقلالية الأكبر كانت أكثر قدرة على تطوير القيادة التشاركية، لأنها تتمتع بإشراف عالي من متخذي القرار في المنظمات الهرمية، وبالتالي تدير عملياتها الخاصة بدرجة أكبر بكثير. وأن الحكم الذاتي يعطي مرونة أكبر للفرق العمل في اتخاذ القرار، وتنسيق الأنشطة، وتعزيز شعور المشاركة في أنشطة الفريق ونتائج.
- 4- الهدف المشترك:** لقد أكد العديد من العلماء على أهمية الهدف المشترك لنجاح واستمرار القيادة التشاركية. على سبيل المثال، أشار (Pierce,2004). إلى أن الهدف أو الرؤية المحددة بشكل واضح أمر ضروري لتطوير واستمرارية القيادة التشاركية. أن الهدف المحدد بوضوح هو الأكثر فاعلية عندما يتم مشاركته عبر أعضاء الفريق. ويتحقق عندما يكون لديهم فهم متشابه لأهدافهم الأساسية ويتخذون خطوات لضمان التركيز على الأهداف الجماعية.
- 5- التدريب الخارجي:** أن الفرق التي تتلقى تدريباً خارجياً داعماً كانت أكثر قدرة على تطوير القيادة التشاركية من خلال التشجيع وردود الفعل المحددة التي قدمها المدربون.
- 6- هياكل المسؤولية:** اقترح بعض العلماء أنه مع مشاركة القيادة، يجب وضع المزيد من هياكل المسؤولية بسبب سوء الفهم المحتمل وعدم وجود توافق في الآراء حول القيم. فإن الهياكل الجديدة ضرورية لمساعدتهم على فهم القرارات الخاص بهم. ويمكن أن تتراوح هذه الهياكل من مقاييس الأداء العالية والتقارير المنتظمة إلى المراقبة المتبادلة للأداء والتي "تشمل أعضاء الفريق مراعاة أنشطة بعضهم البعض وتقديم التعليقات أو المساعدة أو المقترحات عند الحاجة إليها.
- 7- الترابط:** يشير الاعتماد المتبادل إلى الدرجة التي يجب أن يعتمد عليها أعضاء الفريق على بعضهم البعض لاستكمال مهامهم وتحقيق أهدافهم. على سبيل المثال، الأفراد الذين يحتاجون إلى معلومات أو إجراءات من أعضاء الفريق الآخرين لإكمال المهمة تكون لديهم علاقات عمل أكثر ترابطاً مع بقية أعضاء الفرق الأخرى.
- 8- عدالة المكافآت:** أن عدالة المكافآت، مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالقيادة التشاركية بما في ذلك الراتب والأمن الوظيفي والخيارات الوظيفية والتقدير، فالأفراد الذين يرون هياكل المكافأة على أنها الأكثر عدالة قد يكونون أكثر انفتاحاً على تولي أو الاستمرار في أدوار القيادة التشاركية. ومن الأرجح أن يقوم العاملين بعمل إضافي للمساهمة في الأهداف والغايات التنظيمية العامة مثل تنفيذ التغييرات ودعم حل المشكلات الجماعي عندما يشعرون بأن هذه الجهود تكافأ من قبل المنظمة. إذ يمكن أن تختلف المكافآت من الترقية إلى زيادة الرواتب إلى المشاركة في اتخاذ القرار، ويوضح الشكل (3) هذه الأسس.



الشكل (3)
اسس نجاح القيادة التشاركية

Source: Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice. American Council on Education, Washington, DC.

سابعاً: قياس القيادة التشاركية

يثرى ادب النظرية التشاركية في القيادة بالمقاييس كباقي نظريات القيادة وهذا قد يعود الى حدائه البحث والدراسة التي تتناول هذا النوع من القيادة مقارنة بغيرها من النظريات وندرة دراستها على مستوى الادب النظري ، وبذلك تتجه دراستنا الحالية الى عرض بعض المقاييس التي توفرت حسب اطلاع الباحث ومن ثم يجري اعتماد احدها للقياس .

اذ حدد (Carson et al., 2007 : 1233-1234) مقياس القيادة التشاركية بثلاث ابعاد فرعية هي الغرض التشاركي ، الدعم الاجتماعي ، والصوت . في حين ذهب (Pearce&Sims,2002:191-193) الى قياس القيادة التشاركية بمقياس خاص اعتمادا على سلوكيات القيادة الشائعة الخمسة وهي القيادة المخيفة ، القيادة التوجيهية ، القيادة المعاملاتية ، القيادة التحويلية ، القيادة التمكينية .

وانسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية انصب اختيار الباحث على تبني مقياس (Wood,2005:81). لقياس متغير القيادة التشاركية وهو مقياس احادي البعد يتكون من (19) فقرة قياس ، ويعد هذا المقياس ملائم جدا للاختيار وذلك للمبررات الاتية :

1. كونه يقيس القيادة التشاركية على مستوى فرق العمل . وقد تم اعتماده في عدة دراسات على سبيل المثال دراسة كل من (Pearce&Sims,2002:197) (Hiller,2002:30) (Pearce&Sims ,2002 :642) . (Pearce&Conger ,2003:19)
2. امكانية تطبيق المقياس في البيئة الجامعية كون ان كل فقراته تتسق وتنسجم مع طبيعة عمل اعضاء مجالس الكليات.
3. تمثل فقرات المقياس النظرة الشمولية المتكاملة لواقع القيادة التشاركية التي اثراها الباحثين في مختلف دراساتهم وبالتالي يعتبر الانموذج المصداق الميداني الواضح لقياس مدى تشاركية القادة مع فرقهم.
4. انسجام تصميم المقياس كمقياس احادي البعد مع باقي المقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الاخرى في الدراسة.

المبحث الثاني الإجماع الاستراتيجي/ عرض مفاهيمي

توطئة:

يعد الإجماع الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولاً وانتشاراً موسعاً في الدول المتقدمة إذ يعتمد على إجراء دراسات شاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة، نظراً لأهميتها في البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة، وبما إن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة نواحي الحياة، إذ إن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وإن هذه النشاطات تتحقق من خلال سلوكيات العاملين التي تتأثر بالقيم الاستراتيجية التي يمتلكونها، والمبحث الحالي يهدف إلى وضع إطار نظري شامل للإجماع الاستراتيجي في ضوء الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الإجماع الاستراتيجي

بدأ الاهتمام بمفهوم الإجماع الاستراتيجي منذ أواخر الستينيات. إذ كان يطلق عليه سابقاً بالاتفاق أو التماسك الاستراتيجي، إلا أن الفكر الإداري المعاصر استبدله بمصطلح الإجماع الاستراتيجي. إذ عرف الإجماع الاستراتيجي على أنه الفهم المشترك للأولويات الاستراتيجية بين المديرين والعاملين في المستويات العليا والوسطى والتشغيلية للمنظمة. فمن المهم إدراك أن مصطلح الإجماع الاستراتيجي لا يشير إلى عملية المجموعة فقط، وإنما يشير أيضاً إلى درجة اتفاق المديرين داخل تلك المجموعة في وقت معين (Kellermanns, et al.,2005:3). باعتباره مكوناً أساسياً في تطوير عمل المنظمة إذ يوفر إطاراً عاماً للعاملين في المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات التفاعلية، من خلال بعض الجوانب الرئيسية (التفاهم المشترك، والالتزام والاتفاق، والمنظورات المشتركة) التي توضح مفهوم إجماع الآراء في سياق العمليات الداخلية للمنظمة المتمثلة بالأهداف التشغيلية من خلال الكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة، وكذلك العلاقات بين الأولويات التنافسية والسياسات التشغيلية المتبعة في تلك المنظمة (Boyer&McDermott,1999:290). هنالك إجماع عام على الأولويات التنافسية الرئيسية التي تتضمن محتوى استراتيجيات عمليات المنظمة، وبصورة مماثلة، من المتفق عليه عمومًا أن فاعلية استراتيجيات عمليات المنظمة يمكن قياسها عن طريق تقييم درجة الترابط بين الأولويات التنافسية التي تم التأكيد عليها والقرارات المتخذة في جميع مستويات المنظمة، ودرجة الإجماع بين الأولويات التنافسية لدى المنظمة وقراراتها

الرئيسية فيما يتعلق بالاستثمار الهيكلي والبنية التحتية، وتحقيق الميزة التنافسية (EdhMirzaei,et al.,2016:431). كما ان هنالك من عرف الإجماع الاستراتيجي على انه موافقة جميع الأطراف في اتخاذ قرار جماعي خاص بعمل المنظمة، واصبح الإجماع الاستراتيجي يمثل الرؤية المشتركة من قبل hgl]dvdk حول الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وضرورة لحل الاختلافات، وتعزيز إدارة موحدة، وزيادة الالتزام الاستراتيجي (Fernández-Alles&Hernández,2010:683). ويمثل الفهم المشترك للأولويات الاستراتيجية بين المديرين على مستويات مختلفة من التنظيم، وقد اشار (Skinner 1974) رائد استراتيجية التصنيع ، الحاجة إلى الإجماع الاستراتيجي هنالك فرق بين الأولويات عبر المستويات الهرمية، ومنظمات الاعمال (Kathuria,et al.,2010:883). يعد الإجماع الاستراتيجي مهمة ليس فقط في تطوير الاستراتيجيات ولكن أيضًا في تنفيذها (Joshi et al.,2003). اذ يتم تعزيز التنفيذ من خلال اجماع القرارات الرئيسية داخل المنظمة، بما في ذلك الأهداف التنظيمية والأولويات التنافسية سابقة الذكر. اذ يؤدي عدم وجود إجماع استراتيجي داخل المنظمة إلى ظهور مشكلات تعيق تحقيق اهدافها على سبيل المثال، المدير العام لمنظمة ما يرغب في التنافس على أساس مجموعة متنوعة من عروض المنتجات والتغييرات المتكررة في التصميم. اما مدير التصنيع يعتمد كفاءة التشغيل القصوى وأداء عمليات الإنتاج الطويلة. اذ ان عدم وجود إجماع استراتيجي بين المدير العام ومدير التصنيع يؤدي الى تشتت عمل المنظمة ويؤثر على ادائها في تحقيق اهدافها والحفاظ على ميزتها التنافسية (Galbraith&Nathanson,1978:50). الفكرة الرئيسية هي أنه عندما يتفق كبار المديرين على مجموعات أساسية من الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف، يمكن للمنظمة عندئذ أن تتحرك بشكل موحد ومتسق نحو تحقيق اهدافها (West&Meyer,1998:396). اما (Kellermanns) عرف الإجماع الاستراتيجي على انه متغير مهم للمستويات الإدارية العليا. في حين عرفه (Finkelstein) (1996) على انه واحد من أبرز جوانب عملية فريق الإدارة. اذ ان المديرين التنفيذيين يؤثرون على عمل الفرد والمنظمة في تحقيق اهدافها، وبالرغم من ان الإجماع الاستراتيجي تم دراسته على المستوى التنظيمي الكلي، والجزئي، إلا أن هناك فجوات كبيرة في فهم اثار الإجماع الاستراتيجي على النتائج التنظيمية (González,et al.,2012:1686). لذا تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (10) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (10)

بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الإجماع الاستراتيجي

ت	الباحث	المفهوم
.1	(Boyer& McDermott, 2004:9)	مستوى الاتفاق داخل المنظمة فيما يتعلق بالأهمية النسبية للتكلفة والجودة والتسليم والمرونة للأهداف التشغيلية للمنظمة، وكذلك العلاقات بين هذه الأولويات التنافسية والسياسات التشغيلية.
.2	(Kellermanns,et al.,2005:721)	موافقة جميع الأطراف على اتخاذ أفضل قرار ممكن لصالح المنظمة.
.3	(Kathuria ,et al., 2010:881)	أن الإجماع الاستراتيجي يتحقق عندما تركز اهتمامات وتصرفات جميع العاملين على الأهداف الرئيسية للمنظمة.
.4	(Kellermanns,et al.,2011:8)	الاتفاق بين مدراء الإدارات (العليا، والمتوسطة، والتنفيذية) على الأولويات الأساسية للمنظمة، وشرح الاختلافات في العملية الاستراتيجية عندما يكون الإجماع مرتبطاً بشكل إيجابي أو سلبي بالأداء وعملية صنع القرار الاستراتيجي.
.5	(Walter & Matherne, 2013:306)	الأولويات الاستراتيجية التي تسمح للمدراء بالتصرف بشكل مستقل، و بطريقة تتفق مع تصرفات الآخرين وتتفق مع روح القرار.
.6	(Tarakci,et al.,2014:1054)	درجة التوافق، وتسهيل الاتصالات، وتنسيق الإجراءات، وتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.
.7	(Edh Mirzaei, 2015:6)	شرط أساسي لتنفيذ الفعال للأهداف الاستراتيجية، ويحدد العمليات كواحدة من الوظائف الأساسية التي يكون فيها فهم مشترك بين الإدارة والعاملين على المستوى التشغيلي.
.8	(رشيد والعبادي، 2014: 34)	هو الاتفاق بين صانعي الاستراتيجية على الاسبقيات الاستراتيجية للمنظمة والتزامهم بتلك الاسبقيات والتي تضمن تحقيق أهداف المنظمة عبر الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق

تلك الاهداف، وهو يشمل المديرين في جميع المستويات
التنظيمية بهذه العملية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحثين

بملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (10) يتضح أنها تشترك بمجموعة من الخصائص أهمها:

- 1- مفهوم الاجماع الاستراتيجي يركز على الاهداف التشغيلية المتمثلة بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم).
 - 2- يتطلب الاجماع الاستراتيجي اتفاق جميع المديرين في المستويات التنظيمية المختلفة على اتخاذ القرارات التي تحقق اهداف المنظمة.
 - 3- فهم مشترك بين الإدارة والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
 - 4- تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.
 - 5- يحدد العمليات كواحدة من الوظائف الاساسية لتحقيق اهداف المنظمة.
 - 6- التركيز على الاولويات التنافسية للمنظمة.
- مما تقدم يعرف الإجماع الاستراتيجي هو درجة التوافق في التفكير والانسجام السلوكي بين اعضاء الفريق ، وتسهيل الاتصالات ، وتنسيق الإجراءات، وتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي لهم.

ثانياً: اهمية الاجماع الاستراتيجي

يكتسب الاجماع الاستراتيجي اهمية كبيرة داخل وخارج المنظمات، فهو يشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ لا توجد هنالك منظمة تستطيع أن تأخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال دون وجود اجماع في القرارات الاستراتيجية المتخذة بين اعضائها (Bourgeois,1980:230;Dess1987:15). لذلك فإنّ للأجماع الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات أبرزها:

1. يعد الاجماع الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسة التي تحدد تصور الزبائن لسلوك المنظمة في بيئتها الخارجية. ويعد كدليل معياري لسلوك العاملين في المنظمة ، اذ ان العاملين غير ملتزمين بأهداف المنظمة، يظهرن سلوكاً غير متنسق مما يؤدي إلى ضرر كبير على المنظمة (Priem,Harrison & Muir, 1995:697). وينطبق هذا بشكل خاص على العاملين في المستويات الدنيا، الذين لا يشاركون عموماً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، مقابل العاملين في المستويات الادارية العليا الذين لديهم معرفة

تامة بالأهداف الاستراتيجية ويلتزمون بها بسبب مشاركتهم في تحديد الهدف الاستراتيجي الأساسي للمنظمة. لذا يعد الإجماع الاستراتيجي أمراً ضرورياً للمنظمات في تحقيق أهدافها. لأنه في حالة عدم وجود إجماع بين العاملين، فإن تحقيق هذه الأهداف تكون في خطر كبير (Mahto,et al.,2012:2).

2. يساعد الإجماع الاستراتيجي على تحقيق الفهم المشترك لجميع أعضاء المنظمة في المستويات العليا والوسطى والتشغيلية، ويحسن التنسيق، والتعاون، واتخاذ القرارات، يحسن قدرة المجموعة على معالجة المعلومات، ويزيد من تنوع المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى في جودة القرار المتخذ في المنظمة وتحقيق أهدافها (Kellermanns & Shaw, 2011:127).

3. يمثل الإجماع الاستراتيجي عنصر أساسي، يجب ان تتبعه جميع المنظمات لبناء الميزة التنافسية المستدامة، ويساعد في بناء عملية متسلسلة تتحرك بسلاسة من الصياغة إلى التنفيذ، والتركيز على عملية دمج الأنشطة للوصول إلى هدف مشترك. وتحقيق الكفاءة ووحدة الغرض، و تدفق الأفكار الجديدة لابتداع ونجاح العملية التنظيمية (Floyd & Wooldridge,1992:35).

4. يساعد الإجماع الاستراتيجي في فهم الخيارات الاستراتيجية على مستوى العمل والاتفاق عليها، ومساعدة متخذي القرار في المنظمة إلى تطوير وتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات متعددة الأوجه التي من شأنها أن تعزز وتطور أداء المنظمة (Lindman,et al.,2001:61).

5. الإجماع الاستراتيجي ضروري من أجل اتخاذ القرارات الفاعلة، ويرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، ويمثل التنفيذ الفاعل للأهداف الاستراتيجية، ويحدد العمليات التنظيمية باعتبارها واحدة من المهام الأساسية لتكوين فهم مشترك بين الإدارة والعاملين على المستوى التشغيلي (Edh Mirzaei, 2015:6).

6. يمثل الإجماع الاستراتيجي عملية شاملة يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة على اختلافات مستوياتها التنظيمية. وتؤدي قرارات الإجماع الاستراتيجي إلى نتائج ذات جودة أفضل تمكن أعضاء المجموعة من العمل بروح التعاون والالتزام والابتعاد عن المشكلات والخلافات التي تعيق تحقيق أهدافها (Hewitt,et al.,2007:8).

من الأهمية اعلاه نلاحظ ان الإجماع الاستراتيجي يحتاج إلى النظر في جميع المستويات التنظيمية حتى يتم ربطه بالأداء الابداعي للمنظمة. وكذلك يجب ضمان مطابقة موضوع ومحتوى الاستراتيجية المتبعة لأن المحتوى سوف يتغير مع تغير المستويات الادارية. إذ ان الرؤية والاهداف والغايات يتم وضعها من قبل المستوى

الإداري الأعلى أما الأولويات الاستراتيجية مثل وضع الخطط وتنفيذها تكون من مسؤولية المستوى الإداري الإشرافي أو المستوى الإداري التشغيلي. أي إن هنالك حاجة ماسة إلى فهم الاستراتيجية المتبعة داخل المنظمة من قبل أعضائها. أي يجب عليهم أن يمتلكوا معرفة لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لأن بدون هذه المعرفة لن يتمكن الأعضاء التنظيميون من وضع الاستراتيجية قيد التنفيذ وتقييم أهميتها. إذ يتم تقسيم الأنشطة والنتائج وصولاً إلى برامج التغيير ووضع الأهداف التشغيلية الخاصة بفرق العمل، و الجمع بين النتائج التشغيلية الهامة مع مبادرات التغيير المطلوبة لعمل هذه المنظمات.

ثالثاً: مستويات تحليل الإجماع الاستراتيجي

اتجه الباحثون إلى قياس الإجماع الاستراتيجي على عدة مستويات، هي مستوى الفرد، والفريق، والمنظمة. إذ تقدم معظم هذه المقاييس رؤية قيمة حول كيفية بناء الإجماع وأي العوامل تؤثر على الإجماع الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، وتحليل الإجماع الاستراتيجي، طبق الباحثون بالفعل مجموعة متنوعة من الأساليب لقياس ومقارنة وجهات نظر المديرين والمجموعات والمنظمات. ويوضح الشكل (4) مستويات تحليل الإجماع الاستراتيجي داخل وبين المجموعات.



الشكل (4)

مستويات تحليل الإجماع الاستراتيجي

Source: Buijs, S., & Langguth, J. (2017). Strategic consensus building: A single case study in a merged organization, p12.

اذ يوضح الشكل (4) المستويات الثلاثة للإجماع الاستراتيجي:

المستوى الأول الإجماع الاستراتيجي على مستوى تنظيمي واحد، اي ان الافراد والمديرين في جميع المستويات التنظيمية يتفقون على قرار استراتيجي موحد لعمل المنظمة. **اما المستوى الثاني** الإجماع الاستراتيجي على أكثر من مستوى تنظيمي، اي يوجد اتفاق موحد في القرارات الاستراتيجية الخاصة بعمل المنظمة. **والمستوى الثالث**، الإجماع الاستراتيجي بين المجموعات على أكثر من مستوى تنظيمي، يوضح اختلاف مجموعات العمل في القرارات الاستراتيجية المتخذة (Mantere&Vaara,2008:9).

ان أول دراسات عملية للباحثين كانت على مستوى الفريق، وتم التركيز فيها بشكل أساسي على الإجماع الاستراتيجي. بعدها ركز الباحثون على أهمية الإجماع الاستراتيجي بين المستويات الهرمية. واخيراً أخذ عدد أكبر من الباحثين وجهة نظر متعددة الأبعاد منذ منتصف القرن الحادي والعشرين من خلال تحليل الإجماع الاستراتيجي بين الأقسام المترابطة في المنظمة بغض النظر عن الهيكل الهرمي، الذي أدى الى تحقيق إجماع استراتيجي داخل وبين مجموعات العمل في جميع أنحاء المنظمة (Buijs&Langguth,2017:12). اذ تعمل المجموعات المختلفة على تعزيز امكانية الفهم المشترك لاستراتيجية التعاون فيما بينها من خلال القيام بتبادل المعلومات بينهم، مما يولد تكاملاً لوجهات النظر المختلفة والتي تكون نتيجتها زيادة فهم الروابط التي تربط بين المجموعات والتي يمكن ان تتميز بها المنظمة . (Porck,2013:21). من الناحية النظرية، إذا كان هناك اتصال مثالي بين المديرين على مختلف المستويات في المنظمة، فلن يكون هناك فرق في إدراكهم لمدى الأهمية المرتبطة بالأولويات التنافسية المختلفة في منظماتهم (Kathuria,et al.,2010:882). وقد حدد باحثون اخرين مستويين للإجماع الاستراتيجي. أولاً، يصف محتوى الإجماع، وهذا يشمل الظروف البيئية والأهداف التنظيمية والاستراتيجية، واجماع الآراء حول الأهداف العامة، وفي حالات أخرى، يتوصل المديرين الى اجماع في الآراء بشأن ما يجب القيام به دون الاتفاق على هدف شامل. ثانياً، نطاق الإجماع يمثل الاتجاه في التفكير فيما يتعلق بالإدارة العليا، ولكن هذا يفترض ان المديرين في المستويات التنظيمية المختلفة يعملون في بيئات تتسم بالتعقيد. ومع ذلك ، فإن المديرين في المستويات الدنيا غير قادرين على تقديم المشورة السليمة ، أو تقديم اقتراحات جيدة تفيد في تحقيق اهداف المنظمة (Floyd& Wooldridge, 1992:30).

مما تقدم نلاحظ انه عندما ترغب إحدى المنظمات في بلوغ اهدافها عليها تحقيق الإجماع الاستراتيجي في مختلف مستوياتها التنظيمية، إذ انه يمثل عملية صعبة تحتاج إلى تضافر الجهود، واتفافها، ووجود الإمكانيات المناسبة لها، من خلال تطوير الأولويات الاستراتيجية في كل مجموعة، وضمان فهم مشترك للاستراتيجية بين المجموعات في مختلف المستويات التنظيمية. واستخدام نهج مفهوم لقياس الإجماع عبر المجموعات، وخاصة عند دراسة المديرين من عدة مستويات.

رابعاً: قياس الإجماع الاستراتيجي

اعتمدت المقاييس السابقة في قياس ابعاد الإجماع الاستراتيجي على محتوى الإجماع من حيث الأولويات الاستراتيجية (Kellermanns,et al.,2005:722). و (Markoczy,2001:1015). وفقاً (Marcuse) (2001) فإن الإجماع الاستراتيجي تم دراسته من محتوى الإجماع بشكل أساسي على الأولويات الاستراتيجية ومع ذلك، فإن المقاييس الأخرى لمحتوى الإجماع قد استخدمت أيضاً، بغض النظر عن الأولويات الاستراتيجية تشمل هذه المقاييس نقاط القوة والضعف، والموقع، والأدوار داخل الفريق، وتصورات البيئة الديناميكية. اما (Dess&Priem,1995:405). فقد اعتمد على المعتقدات المتعلقة بمحتويات الأولويات الاستراتيجية، لأن عدم وجود إجماع في الآراء بشأن الأولويات الاستراتيجية يمكن أن يكون أحد الأسباب وراء ارتفاع معدلات الفشل في المنظمات المدمجة في مرحلة تنفيذ الأهداف التنظيمية بما أن الاندماج يساوي تكامل كلا المنظمتين، فإن هذا التغيير عادة ما يؤدي إلى تحول في بعض الخصائص الاستراتيجية. ومن ثم ، فإنهم يواجهون صعوبات تنظيمية في مجال الخبرة في توليد الإجماع الاستراتيجي . اما (EdhMirzaei,2015:43). فقد حدد بعدين لقياس الإجماع الاستراتيجي هما الإدراك المعرفي (كالمفهوم المشترك، والتصور المشترك) والالتزام العاطفي. الذي يعتمد على :

1. كيف تتناسب الاستراتيجية المتفق عليها مع مصلحة المنظمة .

2. مدى ملائمتها مع المصالح الشخصية للأعضاء.

في حين ركز (Sarmiento,etal,2008:839). في قياس ابعاد الإجماع الاستراتيجي على الأولويات التنافسية للصناعة (الجودة، والتسليم، والمرونة، وسعر التكلفة) وشدد على الحاجة إلى استكشاف المستويات الادارية التشغيلية داخل المنظمات لفهم كيف يمكن لهؤلاء العاملين معرفة الأولويات التشغيلية والتأثير على النتائج.

اما (Homburg,et al.,1999:3). فقد ذهب الى قياس الاجماع الاستراتيجي من حيث الاهداف الاستراتيجية، والاسبقيات التنافسية، اذ ان الاهداف الاستراتيجية شملت (الربحية، والنمو، المركز التنافسي، وخدمة الزبائن) والاسبقيات التنافسية فتشمل (الجودة، والمرونة، والكلفة، والتسليم).

في حين حدد (Dooley,et al.,2000:1). ثلاثة ابعاد للاجماع الاستراتيجي هي (النطاق، والمحتوى، والالتزام) اذ يشير النطاق الى المشاركة في عملية اتخاذ القرار. ممكن أن يكون من أعضاء فريق الإدارة العليا، او أعضاء المستوى الاشرافي، او اعضاء المستوى التشغيلي للمنظمة، بينما يشير المحتوى الى ما يتفق عليه إدارة متخذي القرار، مثل الغايات، والأولويات الاستراتيجية. اما الالتزام يشير إلى مشاركة المدير ورغبته في التعاون مع تنفيذ القرارات المتخذة، واجماع الآراء عند تسوية الأولويات والافتراضات الأساسية، وبناء درجة عالية من الاجماع عند المستويات الادارية المختلفة.

اما الدراسة الحالية وتوجهاً بمستوى قياس المتغيرات على مستوى فرق العمل فقد جرى اعتماد مقياس (Camelo,et al.,2010:664). الذي يعد مقياس احادي البعد يتكون من (10) فقرات تقيس الاجماع الاستراتيجي على مستوى الفريق، وقد تم اختياره للمبررات الاتية:

1. اتساق الانموذج مع عينة الدراسة الحالية ، اذ طبق المقياس على فرق الادارة العليا.
2. المقياس ملائم للبيئة الجامعية ، وامكانية تطبيقية على اعضاء مجالس الكليات.
3. ملائمة المقياس وانسجامه مع المتغير التابع للدراسة، اذ استخدم هذا المقياس نفس المتغير التابع وهو (الاداء الابداعي).
4. يمتاز المقياس بالشمولية الواسعة لتغطية البنية المفاهيمية لمتغير الاجماع الاستراتيجي، ووضوح المقياس وعدم غموضه من حيث الفقرات المصاغة.

المبحث الثالث

الكفاءة الذاتية المدركة / تأسيس معرفي

توطئة:

ان مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة يمثل اهمية كبيرة لدى الاكاديميين، لأنه يعطي صورة ايجابية تساهم في تحقيق الكفاءة والمعرفة، وهذا ما دفع علماء النفس الى الاهتمام بهذا المفهوم لما له من دور كبير في تعديل السلوك، ويؤدي الى تميز القدرات الفردية في التغلب على المهام المختلفة. ويمكن أن يلعب إحساس الفرد بالكفاءة الذاتية المدركة دوراً رئيسياً في كيفية تعامل الشخص مع الأهداف والمهام والتحديات. والمبحث الحالي يهدف إلى وضع إطار نظري شامل للكفاءة الذاتية المدركة في ضوء الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة

يرجع مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة الى عالم النفس الأمريكي (Albert Pandora) (1994) الذي يعرفه على أنه إيمان الفرد بقدرته على تنظيم وتنفيذ الأنشطة التي تؤدي إلى النتائج المطلوبة. (Pechackova,et al.,2015:681). وانطلق مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من مبادئ التنظيم الذاتي ويقصد به قدرة الافراد على المشاركة في عملية التعلم ما وراء المعرفة، وتحسين السلوك (Zimmerman,1989:4). والكفاءة الذاتية المدركة تمثل معتقدات الافراد حول قدراتهم لتقديم مستويات محددة من الأداء التي تمارس التأثير على الأحداث في عمل الافراد، ويحدد الاعتقاد بالكفاءة الذاتية المدركة كيف يشعر الافراد، وتفكيرهم، وتحفيزهم. وهذا الاعتقاد ينتج الآثار المتنوعة من خلال أربع عمليات رئيسية. وتشمل العمليات المعرفية، والتحفيزية، والوجدانية، والاختيار. اذ 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,1995:2). وتتعلق الكفاءة الذاتية المدركة بالشعور بالتحكم في بيئة الفرد وسلوكه (Schwarzer&Pons,2005:1). وقد حددت الكفاءة الذاتية المدركة باعتبارها ثقة الشخص في قدرته على تطوير الاستراتيجيات واستكمال المهام اللازمة للنجاح في مختلف المساعي، وتؤثر الكفاءة الذاتية المدركة على أنماط التفكير التي يمكن أن تساعد أو تعوق الفرد (Jackson,2010:67). وقد أظهرت الأبحاث في الفكر الإداري أن إدراك الافراد للكفاءة الذاتية المدركة ترتبط بجانبيين من حلقات ردود الفعل المتبادلة وهي: المراقبة الذاتية، وتحفيز الافراد للإنجاز. ومع ذلك ، تم تكريس القليل من الاهتمام للعلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة، واستخدام

الأفراد لاستراتيجيات تعلم التنظيم الذاتي. إذ تم احراز تقدم كبير في تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد لتنظيم (أ) الأداء الشخصي ، (ب) الأداء السلوكي (ج) بيئات التعلم. مثل (استراتيجيات التنظيم والتحويل، واستراتيجيات التدريبات والحفظ، وتحديد الأهداف والتخطيط، التركيز على تحسين التنظيم الشخصي). وقد تم تصميم استراتيجيات مثل التقييم الذاتي، والنتائج الذاتية لتعزيز الأداء السلوكي، استراتيجيات البحث عن المعلومات، وحفظ السجلات والمراقبة الذاتية، وهيكلية البيئة كل هذه الاستراتيجيات تساعد على تحقيق الكفاءة الذاتية المدركة لدى الأفراد (Zimmerman&Martinez,1990:51). لذا تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين

الجدول (11) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (11)

بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الكفاءة الذاتية المدركة

المفهوم	الباحث	ت
الاعتقاد بأن الفرد لديه القدرات الشخصية لتلبية متطلبات مهمة محددة.	(McCormick,et al.,2002:34)	1
تعكس الكفاءة الذاتية المدركة ثقة الفرد في قدرته على أداء السلوك المطلوب لتقديم نتيجة محددة، والمثابرة في انجاز تلك المهمة.	(Sam,et al., 2005:206)	2
حكم الأفراد على قدراتهم لتنظيم وتنفيذ إجراءات العمل المطلوبة لتحقيق مستويات معينة من الاداء.	(Artino,2006:3)	3
تشير إلى الاعتقاد أو الثقة التي تمكن الفرد من ان يؤدي ما مطلوب منه وفق النتائج المرجوة.	(Risser,et al.,2007:204)	4
تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق الإنجازات المرغوبة.	(Jungert, 2009:15)	5
معتقدات الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم لتحقيق النجاح، ومعالجة الأهداف الصعبة أثناء عملية بدء العمل.	(Drnovsek,et al.,2010:330)	6
معتقدات الفرد في قدرته على إتقان المهارات والمهام الجديدة.	(Meral,et al.,2012:1144)	7

التحديد الشخصي لقدرة الفرد على التعامل مع مهمة معينة.	(Sharma & Nasa,2014:58)	8
ثقة الفرد بنفسه في تحقيق القدرات عبر مجموعة واسعة من المهام.	(Soysa & Wilcomb, 2015:3)	9
هي معرفة الفرد وفق توقعاته الذاتية على قدرته في إنجاز المهام المختلفة بصورة ناجحة، وقناعاته الذاتية في قدرته على السيطرة والتغلب على مختلف المشكلات الصعبة التي ممكن أن تواجهه.	(أحمد والعسال، 2015: 75)	10

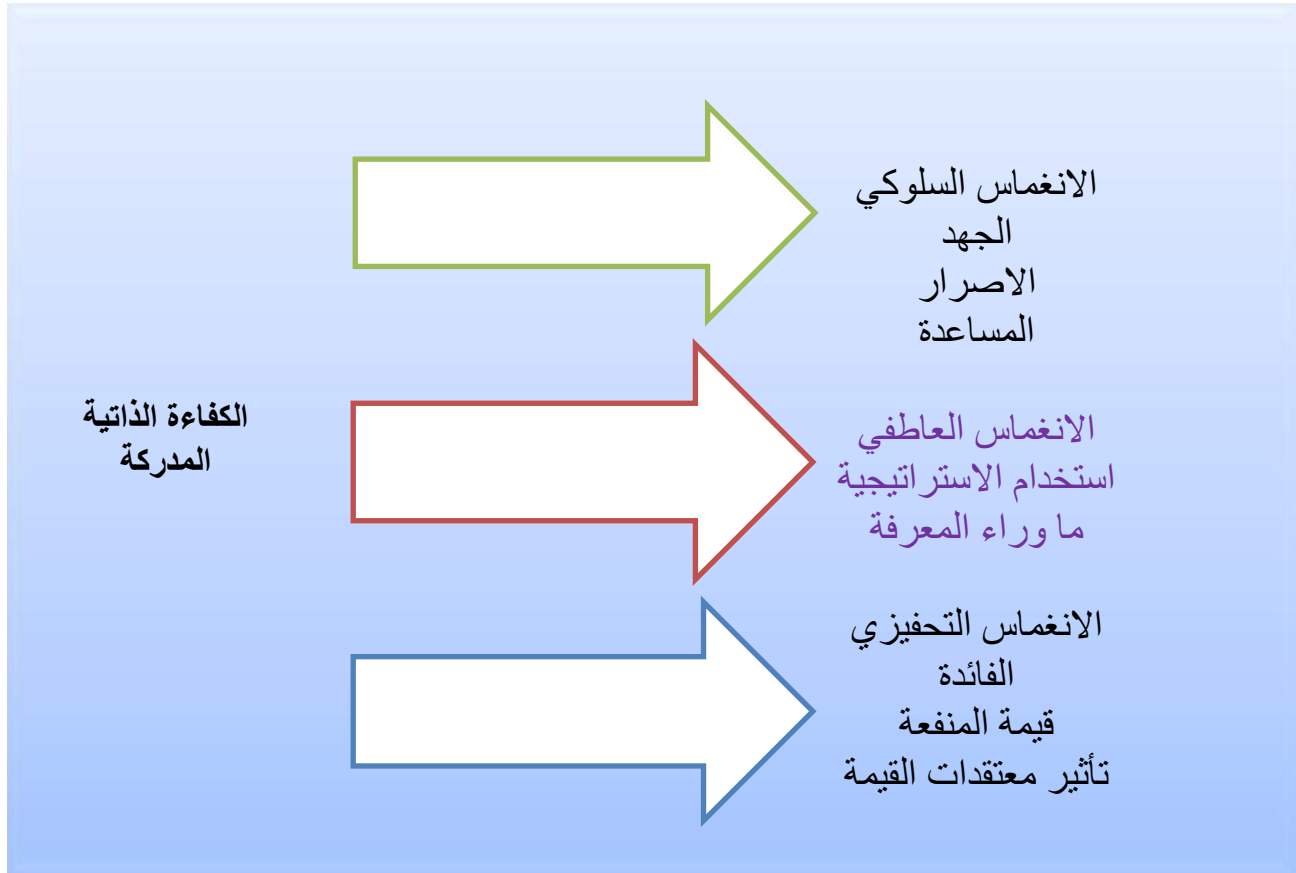
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

من المفاهيم الواردة في الجدول (11) يمكن تعريف الكفاءة الذاتية المدركة بانها معتقدات الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم لتحقيق النجاح والتحكم في الإدراك، ومعالجة الأهداف الصعبة أثناء عملية بدء العمل.

ثانياً: المنظورات المفاهيمية للكفاءة الذاتية المدركة

ان الافراد في جميع المستويات يمتلكون قدرات فكرية تتأثر في القلق، وهذا القلق يحدث بدرجات متفاوتة، ويتميز بمشاعر عاطفية تثير التخوف. مما يعكس على مستويات الاداء لدى الافراد، وقد يؤثر سلباً على اداء عملهم (McDonald,2001:90). اذ تمثل نقص الكفاءة الذاتية المدركة المستوى الاول للقلق، والمستوى الثاني هو عدم وجود مهارات مناسبة يمتلكها الافراد، اما المستوى الثالث هو التصورات الذاتية الخاطئة حول قدراتهم. الكفاءة الذاتية المدركة تمثل أحكام الافراد على قدراتهم في تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق المهام المتنوعة (Hill&Wigfield,1984:106). ان الكفاءة الذاتية المدركة تتكون من ثلاث منظورات مفاهيمية وهي: (تكوين البناء، وطبيعة المقارنة، والعمومية والهيكل) تكوين البناء يمثل تصورات الشخص عن نفسه والتي تتشكل من خلال تجربته مع بيئته. ويمكن وصف مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة بأنه نظام، متعدد الأوجه، وهرمي، ومستقر، وقابل للتمييز. اذ يتكون الوجه المعرفي لمفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من الوعي، وفهم الذات وسماته. يعتقد (Shavelson) (1976) أن الفرد لا يكتفي بتقييمه من خلال موقف معين، بل من خلال عدة تقييمات لحالات مختلفة. يتضمن الجانب العاطفي لمفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من

مشاعر الفرد في تقدير قيمة الذات (Zimmerman, et al., 1992:664). إذ تتعامل الكفاءة الذاتية المدركة مع القدرة الذاتية المدركة. إن كان لدى الفرد القدرة على تنفيذ مسار العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بنجاح، فهو محور الكفاءة. فيما يتعلق بطبيعة أطر المقارنة، يفترض العديد من الباحثين في الكفاءة الذاتية المدركة أن الأفراد يصلون إلى وضع كفاءتهم على أساس معايير النجاح والفشل (Linnenbrink & Pintrich, 2003:120). فيما يتعلق بالكفاءة الذاتية المدركة، يُقِيم الأفراد مدى قدرتهم على الاستمتاع بالنجاح، في حين أن المفاهيم الذاتية تمثل نتائج عمليتين للمقارنة المتزامنتين: الاجتماعية والنفسية. الميزة الأولى تقارن بين كفاءة الأفراد مع قدرة أقرانهم في نفس المنظمة. تتأثر معتقدات الكفاءة الذاتية المدركة بتجارب الفرد المباشرة في المهام أكثر من تأثرها بالمقارنة الاجتماعية. تتعلق البنية العامة والهيكل بادعاء (Bandura) (1997) بأن الكفاءة الذاتية قد تكون متباينة في المجالات الاجتماعية والعاطفية والجسدية. إذ تؤكد نظرية الكفاءة الذاتية المدركة أنه ينبغي فصل معتقدات الكفاءة العامة أو مفهوم الذات. الميزة الثانية هي أنه يستخدم للإشارة إلى نوع من الأهداف، والذي قد يتم تحديده بواسطة الفرد أو شروط المهمة أو البيئة. يوضح الشكل (5) الإطار العام لارتباط الكفاءة الذاتية المدركة بالمكونات المختلفة.



الشكل (5)

الإطار العام لارتباط الكفاءة الذاتية المدركة بالمكونات المختلفة

Source: Linnenbrink , E. A & Pintrich, P. (2003). The role of self efficacy beliefs instudent engagement and learning in the classroom. Reading andWriting Quarterly, p120.

من الشكل (5) نلاحظ ان الانغماس السلوكي ينطوي على سلوك يمكن ملاحظته، اذ يمكن للفرد معرفة ما إذا كان الافراد الاخرين منغمسين للعمل من حيث الجهد والمثابرة والبحث عن المساعدة الانغماس المعرفي يحدث في اذهان الافراد الذين هم اكثر انغماساً وإدراكاً في العمل. اما الانغماس التحفيزي، يشمل الاهتمام الشخصي (الإعجاب والإحباط)، القيمة (الأهمية والمنفعة) والتأثير. الاهتمام بالمهمة يؤدي إلى التعلم والفهم العالي. وتؤدي معتقدات القيمة مثل الأهمية والمنفعة إلى زيادة في التطور اي كلما زادت الكفاءة الذاتية المدركة كلما زاد انغماس العاملين وتقديمهم اداء افضل (Maddux & Lewis, 1995:90).

مما تقدم يمكن القول إن الكفاءة الذاتية مرتبطة بشكل إيجابي بالمعتقدات التحفيزية التكيفية، مثل الاهتمام والقيمة والمنفعة وردود الفعل العاطفية الإيجابية وترتبط سلباً بالعواطف السلبية مثل عدم التشجيع والانتقاد الدائم... الخ.

ثالثاً: مصادر الكفاءة الذاتية المدركة

تؤثر معتقدات الكفاءة الذاتية المدركة من خلال التأثير على عدد من العمليات السلوكية والنفسية فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بأنهم قادرين على النجاح في المهام والأنشطة العلمية، هم أكثر عرضة لاختيار مثل هذه المهام والأنشطة، والعمل بجد لإكمالها بنجاح، والمثابرة في مواجهة الصعوبة (Pajares,2005:340). لكن تجارب النجاح وحدها لا تحدد الكفاءة الذاتية. بدلاً من ذلك، يجب أن يعالج الأفراد هذه الخبرات بشكل إدراكي إلى جانب العوامل الشخصية والبيئية التي تشمل معتقداتهم السابقة، والصعوبة، والجهد المبذول في تحقيق المهمة المطلوبة. ويشكل الافراد أيضاً معتقدات الكفاءة الذاتية الخاصة بهم من خلال التجربة غير المباشرة المتمثلة في مراقبة أداء الآخرين للمهام (Lent,et al.,1984:356). اذ يستخدمون هذه المعلومات لتقييم احتمالات نجاحهم في نفس المهام أو المهام المماثلة. ان مصدر المعلومات يكون أضعف مصدر التجربة من حيث امكانية بإنشاء معتقدات الكفاءة الذاتية المدركة، ولكن عندما يكون الافراد غير متأكدين من قدراتهم أو عندما يكون لديهم خبرة سابقة محدودة يصبحون أكثر حساسية لها. اذ تعد النماذج التي يُعتقد أنها تمتلك خصائص جيدة للمراقبة هي اكثر فعالية في زيادة الكفاءة الذاتية المدركة. يمكن أن يساعد النموذج الهام في حياة الفرد على غرس المعتقدات الذاتية التي تؤثر على المسار والاتجاه الذي سيتخذه الفرد في حياته (Anderson&Betz,2001:100). وهنالك تأثير خطي مباشر للطريقة التي يتم بها تجميع مصادر المعلومات المتعددة ودمجها مع الكفاءة الذاتية، كما هو الحال مع تجارب التمكين. هناك عوامل أخرى قد يكون لها علاقة منحنية بالكفاءة الذاتية والأداء. على سبيل المثال، قد تساهم المستويات المعتدلة من الإثارة في الأداء العالي، ولكن قد تؤدي المستويات المنخفضة أو العالية من الإثارة إلى إعاقة الأداء. ويجب ان نركز على هذه

المصادر عندما تعمل بشكل مناسب ومعتدل (Eccles, et al.,1989:248). اذ غالبًا ما يواجه الأفراد نجاحًا أو فشلًا في المحاولة عندما يراقبون الآخرين الذين يشاركون في نفس النشاط. من الممكن أيضًا، أن يتلقى الفرد ردود الفعل التي تشكل الإقناع الاجتماعي وتجربة الحالات الفسيولوجية والعاطفية أثناء وبعد التجربة سيتم دمجها في معتقدات الكفاءة الذاتية المستقبلية. إن هذه المعالجة المعرفية وتكامل المعلومات من مصادر متعددة هي التي تحدد معتقدات الفرد حول الكفاءة الذاتية (Bong&Skaalvik,2003:25). وحدد (Bandura,2006:5). اربع مصادر للكفاءة الذاتية المدركة وهي:

1. خبرات التمكن

تؤثر خبرات التمكن على زيادة قدرات الافراد في انجاز المهام المحددة، اذ 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 وفقًا 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. يعتبر (François&Botteman,2000:519). 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. ويبين الافراد 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. اذ انه من الممكن أن يغيروا

معتقداتهم بعد نجاح النموذج أو إخفاقه إلى الدرجة التي يشعرون أنها تشبه النموذج الموجود في مهمات عملهم. يمكن للأفراد أيضاً مقارنة أداءهم الحالي والسابق إما إدراكياً أو عن طريق تسجيل ومراجعة أدائهم. وبهذا المعنى، فإن معلومات المقارنة الذاتية هي نوع آخر من التجربة البديلة القادرة على تغيير الكفاءة الذاتية للأفراد (Schunk, 1987:150). ومن أجل تقييم قدرات الفرد، يمكن للفرد أيضاً 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).

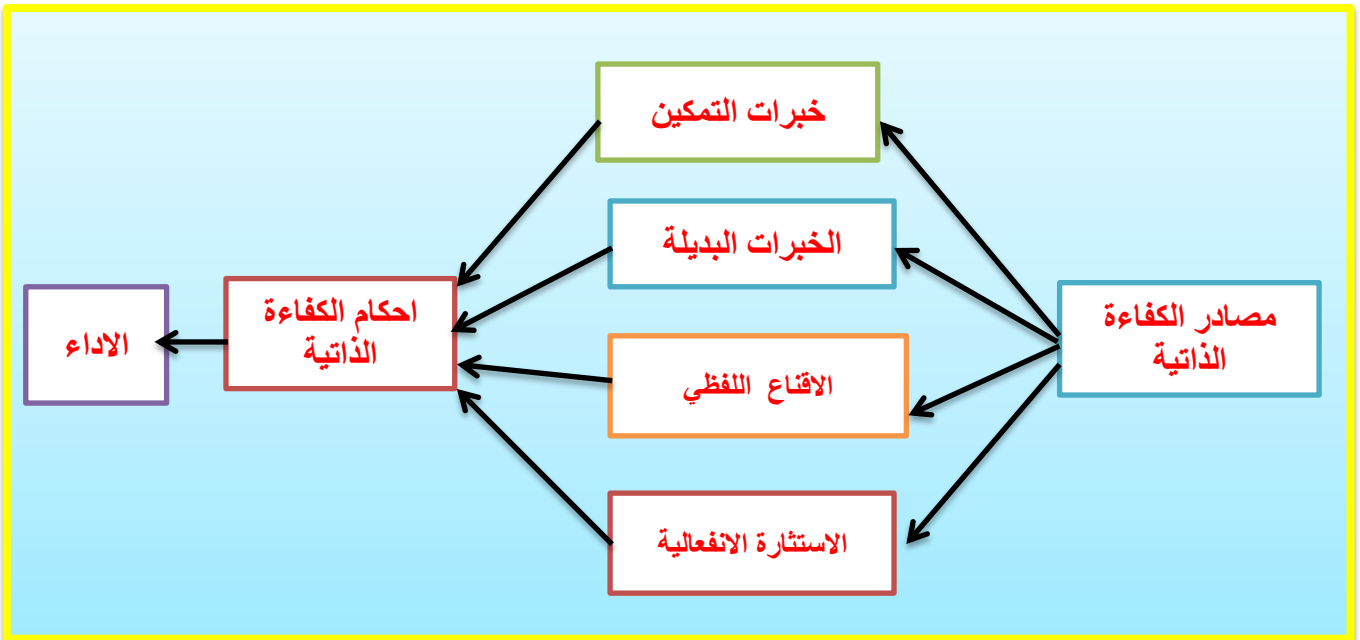
3. الإقناع اللفظي

عندما يشجعك الآخرون ويقنعونك بأداء مهمة ما، فإنك تميل إلى الاعتقاد بأنك أكثر قدرة على أداء هذه المهمة. إذ يعتبر الإقناع الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الآخرين مصدراً ثالثاً للكفاءة الذاتية المدركة. يمكن أن يكون التشجيع من زملاء العمل معززاً ثقة الأفراد في قدراتهم الادائية لإنجاز المهام. يبدو أن الإقناع الاجتماعي محدوداً في قدرته 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، والنقد، والتشجيع، والنصيحة، والتوقعات) إذ تزداد الكفاءة الذاتية المدركة في حالة التشجيع، تنخفض في حالة التكهن السلبي. يتم توصيل هذه التصورات شفهيًا، أو شكل غير لفظي. و يختلف هذا الإقناع وفقاً لعوامل مثل درجة إدراك الكفاءة أو الموثوقية أو جاذبية المصدر المقنع، فإن هذا التأثير المقنع يكون فعالاً بشكل خاص إذا كان لدى الفرد بالفعل أسباب وجيهة للاعتقاد بأنه قادر على التصرف بكفاءة (Galand & Vandele, 2004:100).

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 مستنيرة من خلال حالات عاطفية وفسولوجية مثل القلق والإجهاد والتعب والمزاج. إذ يتعلم الأفراد تفسير هو سهم الفسيولوجي كمؤشر للكفاءة الفردية من خلال تقييم أدائهم في ظل ظروف مختلفة. ويمكن أن توفر ردود الفعل العاطفية القوية للمهام المتعلقة بالعمل إشارات إلى النجاح أو الفشل المتوقع. إذ إن 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). ويعتمد الفرد عند تقييم قدراته جزئياً على المعلومات الجسدية التي تنقلها حالته الفسيولوجية والعاطفية. غالباً ما يفسر الافراد تنشيطهم الفسيولوجي أثناء المواقف العصبية أو الشاقة كعلامات على الضعف أو الخلل الوظيفي. من خلال استحضار الأفكار غير المفرحة حول عدم قدرتهم وردود أفعالهم على الإجهاد، ويمكن للأفراد أن ينشطوا أنفسهم بمستويات عالية من التوتر الذي نتج على وجه التحديد من الاختلالات الوظيفية التي يخشونها. لذلك، قد ينشط التنشيط العصبي الوراثي الناجم عن الخوف أو القلق أو الإجهاد، إذا علم الفرد بتفعيل عاطفي غير مفرح، فقد يبدأ الفرد في الشك في كفاءته لا نجاح المهام وتطويرها. والشكل (6) يوضح مصادر الكفاءة الذاتية (Barlow, 2010:80).



الشكل (6)
مصادر الكفاءة الذاتية المدركة

Source: Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. Self-efficacy beliefs of adolescents, p5.

مما تقدم يتضح ان مصادر الكفاءة الذاتية المدركة هي عبارة عن تقييم شخصي لقيمة الفرد واذا لم يكن هذا التقييم إيجابياً فمن المحتمل ان يعيق قدرته على تحقيق أهدافه، ان معتقدات الكفاءة الذاتية المدركة تلعب دوراً رئيسياً في التنظيم الذاتي للدافعية، اذ إن الاشخاص يحفزون أنفسهم ويقومون بتشكيل المعتقدات حول ما يستطيعون القيام به، ويصنعون أهدافاً لأنفسهم. اذ أن 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 عند حل المشاكل يكون نمط تفكيرهم محدوداً.

رابعاً: سمات الكفاءة الذاتية المدركة

تتضمن السمات الأساسية للكفاءة الذاتية المدركة ثلاث عمليات وهي (العمليات المعرفية، والعمليات العاطفية، وموضع السيطرة) (Merriam,2006:70).

1. العمليات المعرفية

أن السلوك البشري ينظم من خلال التفكير المسبق الذي يجسد أهدافاً مدركة (Bandura,1989:1177). ويتأثر تحديد الأهداف الفردية بالتقييم الذاتي للقدرات. فالأفراد ذو المستويات العالية من الكفاءة الذاتية يحققون أهدافاً أعلى، ويلتزمون بالتحديات الأكثر صعوبة، ويسعون جاهدين لتحقيق تلك الأهداف. وتحقق الأهداف من خلال ادراك النتائج الناجحة بدلاً من التركيز على النتائج السلبية. اذ تتمثل إحدى وظائف التفكير الرئيسية في تمكين الافراد من التنبؤ بحدوث الأحداث وخلق وسائل لممارسة السيطرة على تلك التي تؤثر على حياتهم اليومية (Schunk,1981:95). فالسلوك، كونه هادفاً، يتم تنظيمه من خلال التفكير المسبق الذي يجسد الأهداف القيمة. ويتأثر تحديد الأهداف الشخصية بالتقييم الذاتي للقدرات. فكلما كانت الكفاءة الذاتية المدركة أقوى، كلما ارتفع الهدف الذي يسعى الافراد لتحقيقه لأنفسهم. اذ يتم تنظيم معظم مسارات العمل في البداية في التفكير. تشكل معتقدات الافراد بكفاءتهم أنواع السيناريوهات الاستباقية التي يبنونها ويتدربون عليها. فالأفراد الذين لديهم إحساس كبير بالكفاءة، يتصورون النجاح الذي يوفر لهم أدلة إيجابية تدعم الأداء. من الصعب تحقيق هذا النجاح من دون محاربة الشك الذاتي. وتتطلب هذه المهارات معالجة إدراكية فعالة للمعلومات التي تحتوي على العديد من أوجه الغموض وعدم اليقين (Wood&Bandura,1989:366).

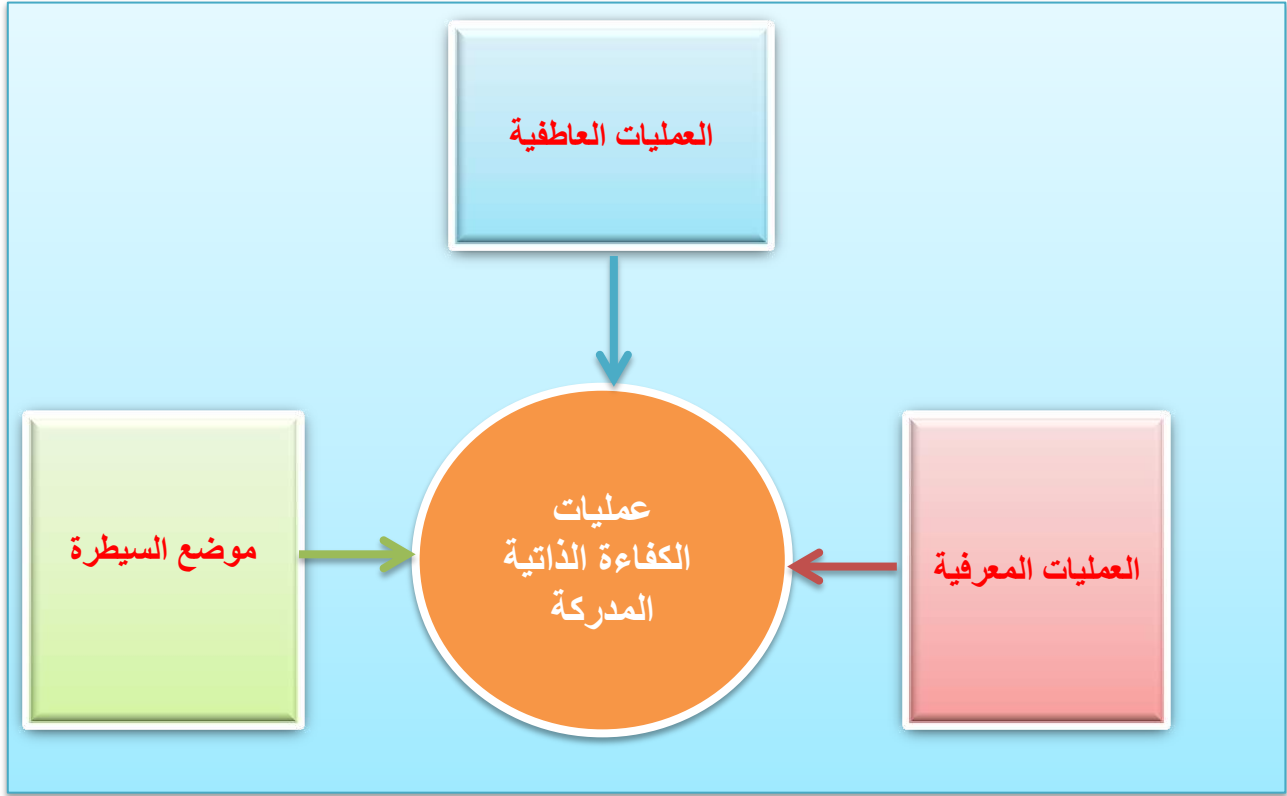
2. العمليات العاطفية

يؤثر إيمان الافراد بقدراتهم على مقدار الضغط والاكنتاب الذي يتعرضون له في مواقف التهديد أو فرض الضرائب، وكذلك على مستوى تحفيزهم. يمكن أن تؤثر ردود الفعل العاطفية على العمل بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تغيير عملية التفكير وتعتمد على مدى قدرة الافراد على التفكير. الأفراد الذين يعتقدون أنهم قادرون على إدارة التهديدات. يمكن أن يخففوا من الضغط والقلق من خلال ممارسة السيطرة على التهديدات المحتملة (Bandura,1995:20). وتلعب الكفاءة الذاتية المدركة دوراً في السيطرة على الضغوطات التي يثيرها القلق. فالأفراد الذين يعتقدون أنهم يستطيعون ممارسة السيطرة على التهديدات لا يستحضرون أنماط التفكير المزعجة. لكن الافراد الذين يعتقدون أنهم لا يستطيعون إدارة التهديدات يواجهون قلقاً شديداً. وينظرون إلى جوانب كثيرة محفوفة بالمخاطر تأثر على بيئتهم. من خلال هذا التفكير غير الفعال، يؤلمون أنفسهم ويضعفون مستوى أدائهم. فالكفاءة الذاتية المدركة تنظم سلوك التجنب بالإضافة إلى إثارة القلق. كلما ازداد إحساس الافراد بالكفاءة الذاتية المدركة زادت سيطرتهم على الأفكار المزعجة (Maddux&Stanley,1986:30).

3. موضع السيطرة

يشير إلى تصور الفرد للأسباب الرئيسية الكامنة وراء الأحداث في عمله (Neill,2006:30). اذ يعتقد الافراد أن المصير يتم السيطرة عليه إما بواسطة قوى خارجية، مثل المصير أو الحظ، أو بواسطة قوى داخلية، مثل القرارات الشخصية أو الجهود، تركز الكفاءة الذاتية المدركة على إيمان الفرد بالقدرة على أداء مهمة محددة. الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الكفاءة الذاتية المدركة يؤمن باستخدام العمليات المعرفية والعاطفية من أجل الحصول على النتيجة المطلوبة (Ziegler,2005:88). ان عمليات تنشيط الكفاءة التي تمكن الافراد من إنشاء بيئات مفيدة وممارسة بعض السيطرة على تلك التي يواجهونها يوماً بعد يوم. لذلك يمكن لمعتقدات الكفاءة الذاتية المدركة أن تشكل مسار الحياة التي تأخذها من خلال التأثير على أنواع الأنشطة والبيئات التي يختارها الافراد. اذ يتجنب الافراد الأنشطة والمواقف التي يعتقدون أنها تتجاوز قدراتهم على التكيف. لكنهم يقومون بسهولة بالأنشطة الصعبة ويختارون المواقف التي تجعلهم قادرين على معالجتها. من خلال الخيارات التي يتخذونها، يضع الافراد كفاءات واهتمامات وشبكات اجتماعية مختلفة تحدد دورات الحياة. أي عامل يؤثر على سلوك الاختيار يمكن أن يؤثر تأثيراً عميقاً في اتجاه التنمية الفردية. وذلك لأن التأثيرات الاجتماعية التي تعمل في بيئات محددة تستمر في تعزيز كفاءات وقيم ومصالح معينة بعد فترة. إن الاختيار والتطوير الوظيفي ليس سوى مثال واحد على قوة معتقدات الكفاءة الذاتية للتأثير على مسارات الحياة من خلال عمليات متعلقة بالاختيار. كلما

ارتفع مستوى الكفاءة الذاتية لدى الأفراد كلما كان مدى الخيارات الوظيفية التي يفكرون فيها بجدية أكبر، وكان اهتمامهم بها أكبر، وكانوا يعدون أنفسهم بشكل تعليمي أفضل للمهن التي يختارونها وكلما زاد نجاحهم. تشكل المهن جزءاً جيداً من حياة الفرد وتزودهم بمصدر رئيسي للنمو الفردي. (Lent&Hackett,1987:350). والشكل (7) يوضح العمليات الأساسية للكفاءة الذاتية المدركة.



الشكل (7)
العمليات الأساسية للكفاءة الذاتية المدركة

المصدر: من اعداد الباحث

مما تقدم يمكن القول ان معرفة السمات الأساسية للكفاءة الذاتية المدركة تتطلب إحساساً قوياً بالكفاءة من أجل أن تظل موجهة نحو المهمة في مواجهة المطالب، والإخفاقات التي يتعرض لها الأفراد. عندما يواجهون مهام إدارة المتطلبات البيئية الصعبة، فإنهم يعانون من الشكوك الذاتية حول كفاءتهم ويصبحون أكثر حذراً في تفكيرهم التحليلي، ويقللون من تطلعاتهم وتدهور جودة أدائهم. على النقيض من ذلك، فإن الأفراد الذين يحتفظون بشعور قوي بالكفاءة يضعون أنفسهم أهدافاً صعبة ويستخدمون تفكيراً تحليلياً جيداً يوتي ثماره في إنجازات الأداء. كما تؤثر الكفاءة الذاتية المدركة على كيفية تفكير الأفراد وشعورهم وتحفيزهم للعمل. فهي تشعر الفرد بالقلق إزاء التصور أو الحكم على القدرة في تحقيق هدف محدد. من أجل اكتساب شعور الكفاءة

الذاتية، يمكن للفرد إكمال المهارات بنجاح، أو مراقبة فرد آخر يقوم بمهمة بمهارة عالية، أو الحصول على ملاحظات إيجابية حول إكمال المهمة، أو الاعتماد على إشارات فسيولوجية. عندما يتعلق الأمر بالعمليات العاطفية والمعرفية، يمكن أن تؤثر الكفاءة الذاتية المدركة في اختيار الأفراد للأنشطة. وهذا يزيد مستويات الكفاءة الذاتية والدافع للعمل بأداء عالي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: مقياس الكفاءة الذاتية المدركة

اختلف الكتاب والباحثين في قياس متغير الكفاءة الذاتية المدركة من أوجه وزوايا عديدة ركز عليها كل منهم وهذا قد يعود الى الاسس التي اعتمدها عليها في القياس ومستوى القياس واحياناً نوع العينة التي تعتمد في قياس متغير الكفاءة وفي احيان اخرى قد يعود الى بيئة التطبيق . وبذلك نلاحظ ان العديد من مقاييس الكفاءة الذاتية اتجهت الى اعتماد المقياس الاحادي البعد ، وهذا ما ذهب اليه (Gibson et al.,2000:76-77) الذي اعتمد في قياس الكفاءة الذاتية على مقياس احادي البعد يتكون من خمس فقرات قياس .

وفي السياق نفسه اشار (Rapp, et al.,2014:12) الى قياس الكفاءة الذاتية المدركة بمقياس احادي البعد كذلك يتكون من خمس فقرات ايضاً .
 ففي حين اتجهه (Zhou,2016:3).(Bijl,etal.,1999:354).(Bong,1997:696).
 (Pechackova,etal.,2015:680).. الى قياس الكفاءة الذاتية المدركة بثلاثة ابعاد هي : الحجم (مستوى صعوبة المهمة) والقوة (اليقين من أداء مستوى معين من صعوبة المهمة) والعمومية (مدى انتشار معتقدات القوة عبر المهام والمواقف) على الرغم من أن قياس الكفاءة الذاتية يجب أن يكون محددة النطاق، أي أن محتوى عناصر المقياس يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بمجال قياسه، الا انه على المستوى العام يكون مستقراً نسبياً بمرور الوقت وعبر مجالات العمل كصفة نفسية في المقابل إلى حالة أكثر شرطية ومتقلبة. نظراً لأن التجارب المختلفة للفشل والنجاح في مختلف مجالات الأداء قد تولد معتقدات أكثر عمومية للكفاءة الذاتية المدركة (Hornik&Johnson,2014:257).

ولاغراض الدراسة الحالية اعتمد الباحث مقياس (Scholz,et al.,2002:248). وهو مقياس احادي البعد يقيس متغير الكفاءة الذاتية المدركة بمقياس يتكون من (10) فقرات قياس. وقد تم اعتماد هذا المقياس من قبل العديد من الدراسات على سبيل المثال دراسة كل من :

(Bandura, 1977:311).(Schwarzer, 2005:251).(Tong & Song, 2004:646)

(Cramm,et al.,2003:232).

المبحث الرابع الامان النفسي / تأصيل نظري

توطئة:

يمثل الأمان النفسي شعور الفرد بالطمأنينة وعدم الخوف وانعدام القلق وزيادة الثقة بالنفس، ويساعد في عدم انهيار الافراد في المواقف المختلفة التي قد تواجههم في عملهم، اذ ان انعدام الامان النفسي يسهم في تشجع السلوكيات والتصرفات العدائية مثل التكبر وانعدام الثقة بالآخرين، وزيادة المشكلات النفسية والانفعالية. لذلك يعد الامان النفسي من اهم الحاجات النفسية التي ينبغي على الافراد اشباعها منذ الصغر. اذ يتم التطرق الى توضيح ذلك من خلال مجموعة فقرات وكما يأتي:-

اولاً: مفهوم الامان النفسي

عرف (Edmondson,199) الامان النفسي بانه بناء على مستوى الفريق يمثل الشعور بالثقة في أن عمل المجموعة أو الفريق لن يجرح أو يعاقب الفرد للتعبير عن أفكاره بصدق. ويعد تصور الفريق للأمان النفسي أمراً أساسياً للتعبير عن أفكار ذات أهمية حاسمة لتسهيل تطوير المفهوم وتحديد العيوب المحتملة لتصميم وتطوير المنتجات بالإضافة الى ذلك، يسهل الامان النفسي سلوك التعلم الجماعي لأنه يقلل من قلق الفرد من كونه محرراً أو مهدداً بينما يتحدث عن الشكوك والأسئلة والأخطاء (Siemens,et al.,2009:2). ويعتبر (Carmeli) (2009) أن التصورات السليمة تخفف من هذه المخاوف وتشجع سلوكيات التعلم الجماعي مثل التماس ردود الفعل ، وتوسيع الحدود ، والابتكار. ومع ذلك ، يجد (Edmondson) أنه عندما يسأل الافراد عن التغذية العكسية ، فإنهم يعرضون أنفسهم أيضاً لخطر التعرض للانتقاد (Chuang,2010,8). ويعد (Bennis) (1965) الامان النفسي كجزء أساسي من عملية "اذابة التجميد" المطلوبة للتعلم التنظيمي والتغيير. و أن الامان النفسي يقلل من التهديدات المتصورة، ويزيل الحواجز التي تحول دون التغيير، ويخلق السياق الذي يشجع على محاولات مؤقتة ويتسامح مع الفشل دون الانتقام أو التراجع. وفي الأونة الأخيرة، قام (Edmondson) (1999) بتعريف الامان النفسي على اعتقاد مشترك بأن الفريق آمن للمجازفة بالمخاطر. في حين يركز (Schein) وزملاؤه (1993) على التصورات الفردية للأمان النفسي على الرغم من أن هذه الأعمال تنبثق من أدبيات متباينة ومستويات مختلفة من التحليل، إلا أنه لا ينبغي النظر إليها على أنها وجهات نظر متنافسة، بل كأراء مكملة لنفس البنية النفسية للفرد. في الواقع، تتقارب هذه المفاهيم الخاصة ببنية الأمان النفسي حول مبدأ واحد موحد هو أهمية إنشاء مكان عمل يتم فيه

التقليل من إدراك المخاطر الشخصية (Frazier,et al.,2017:114). وقد تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (12) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (12)
بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الامان النفسي

المفهوم	الباحث	ت
تصورات الأفراد حول عواقب المخاطر الشخصية في بيئة عملهم.	(Edmondson, 2002:6)	.1
البيئة داخل فريق يتميز بالثقة الشخصية والاحترام المتبادل الذي يسمح للأفراد بأن يكونوا أنفسهم.	(Carmeli& Gittel, 2009:9)	.2
اعتقاد مشترك بأن الفريق مستعد للمخاطر التي تعترض عمله.	(Bornemisza, 2013:12)	.3
القدرة على إظهار وتوظيف الذات دون خوف او تردد والشعور بالقبول والاحترام.	(Edmondson&Lei2014:8)	.4
تلبية احتياجات الثقة الشخصية والتواصل، وخلق أهمية مرجعية للبيئة (تعطي إحساساً بالانتماء)، وتعزز الصحة العقلية.	(Mahmoud & Poespowidjojo, 2018:89)	.5
درجة شعور أعضاء الفريق بأن بيئتهم تدعم طلب المساعدة، وتجربة طرق جديدة لفعل الأشياء، والتعلم من الأخطاء.	(Morath& Leary, 2018:2)	.6
الاعتقاد المشترك للأفراد بوجود الامان في مكان العمل مما يدفعهم للاضطلاع بالمخاطرة المحتملة من قبل اعضاء الفريق	(Mahmoud & Poespowidjojo, 2018:67)	.7
التحرر النسبي من الخطر والتهديد بالأذى والإصابة وفقدان العاملين، والممتلكات ، سواء كان ذلك عمداً أو عن طريق الصدفة.	(Roughton,et al.,2019:3)	.8
شعور الفرد بالقدرة على التعبير عن نفسه دون خوف أو قلق من العواقب المترتبة على إبداء رأيه، وقدرته على الثبات أمام المشكلات ومواجهة الآثار النفسية والفاسية في موقف معين بمرونة.	(القرشي وآخرون، 2021:161)	.9

مما تقدم يمكن تعريف الامان النفسي بانه " اعتقاد مشترك بأن يشعر اعضاء الفريق يتضمن الضمان والاستقرار والامن الذاتي من حصول اي مخاطر شخصية، ويبلغ اعلى مستوياته في توفر المناخات والبيئة الامنة الداعمة للعمل " اذ ان فرق العمل الآمنة نفسياً، تشعر اعضاء الفريق بالقبول والاحترام، ويظهرون دوراً مهماً في فعالية بيئة العمل. ويلعبون دوراً اساسياً بشكل مستمر من خلال تسهيل الأفكار والأنشطة إلى المشاريع المشتركة، وإمكانية التعلم وزيادة الأداء.

ثانياً: مستويات تحليل الامان النفسي

تم تصنيف الامان النفسي في ثلاث مستويات هي (المستوى الفردي والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي). بشكل عام، هنالك العديد من أوجه التشابه بين نتائج المستويات الثلاثة المختلفة، اذ يعد فيها الامان النفسي أمراً مهماً للتعلم وتغيير السلوكيات في المنظمات، كما أن هذه المستويات تشير إلى وجود علاقة كبيرة بين الامان النفسي والاداء (Kark & Carmeli, 2009:788).

1. التحليل على المستوى الفردي

بشكل عام، يدرس هذا المستوى من التحليل علاقات العمل بين التجارب الفردية للأمان النفسي والنتائج بما في ذلك المشاركة في العمل، والالتزام التنظيمي، ومراجعة الجودة الداخلية، والتعلم من الفشل، ومشاركة العمل الإبداعي. والسلوكيات المتوقعة من العامل، العاملين الذين يسعون للتغيير، في كثير من الأحيان، يشاركون المعلومات مع زملائهم (Kostopoulos&Bozionelos,2011:390). وينقسم السلوك الفردي إلى نوعين هما:

أ- السلوك داخل الدور الوظيفي:

يفحص هذا المستوى العلاقات بين الامان النفسي المدرك للأفراد والمشاركة في عملهم. وقد أطلق (Kahn) (1990) هذا المسار فاعلية مع دراساته النوعية، للظروف التي تمكّن الافراد من الانخراط شخصياً في العمل أو الانسحاب منه. وفي الآونة الأخيرة، قام بفحص المكونات العاطفية للأمان النفسي وجادل بأن الأمان النفسي يحث على الشعور بالحيوية، مما يؤثر على مشاركة الفرد في العمل الإبداعي. واقترح أن تكون العلاقة بين الامان النفسي وتبادل المعرفة معتدلة بمستوى الثقة التي يمتلكها العاملين على المعرفة ليتم تقاسمها. وهكذا، كلما ازدادت الثقة، قل دور الامان النفسي كحافز لتبادل المعرفة (Edmondson&Lei,2014,26).

ب- السلوك خارج الدور الوظيفي:

يوضح هذا المستوى تأثير الامان النفسي على السلوكيات التي تقع خارج الدور الوظيفي، مثل صوت الموظف اذ يعبر عن أفكار الافراد أو اقتراحاتهم لتحسين الأداء العام لوحدة العمل أو المنظمة. من ناحية أخرى، زيادة صوت الموظف بأنه وصف خاص بتعبيرات العاملين عن قلقهم بشأن ممارسات العمل أو الحوادث أو السلوك الذي يضر بالمنظمة (Detert&Edmondson,2011:462). وتشير دراسات الفكر الاداري الى أن الامان النفسي مرتبط بقوة بزيادة صوت الموظف، اذ يؤدي الامان النفسي الى الجوانب السلبية المتوقعة بنتيجة تحدث العاملين عن العمل بشكل سلبي. أي إذا أدرك العاملين أن النتائج السلبية قد تنجم عن قرارهم في التحدث، فإنهم سيترددون في إبلاغ وجهات نظرهم البناءة. ويتم تعريف التحدث أو الصوت على أنه اتصال شفهي موجّه تصاعدياً يمثل تحدي للوضع الراهن وتقديم أفكار لتحسين العملية التنظيمية، وتكون قوة حيوية في مساعدة المنظمات على التعلم (Pacheco,et al.,2015,303).

2. التحليل على المستوى الجماعي :

ثبت الفكر الاداري ان الامان النفسي على المستوى الجماعي مرتبط بالأداء التنظيمي، اذ اقترح (Huang) (2008) نموذجاً يؤدي فيه الامان النفسي إلى أداء الفريق من خلال التعلم الجماعي. اذ قام الباحث باستطلاع (100) عضو من (60) فريقاً للبحث والتطوير في معهد بحوث التكنولوجيا الصناعية في تايوان، قاس الامان النفسي، وتعلم الفريق، وأداء الفريق. وأشارت النتائج التي توصل إليها إلى أن الامان النفسي يعزز أداء الفريق ، كما أنه يدعم الاستنتاج القائل بأن القدرة على التواصل بشكل مفتوح من خلال التجربة والمناقشة واتخاذ القرارات هي أحد العوامل المحددة لأداء الفريق (Kark&Carmeli,2009:730). وقد درس (Tucker) (2007) الوقاية من الفشل التشغيلي، وتوقع أن الامان النفسي وحل المشكلات والشعور بالمسؤولية يؤثر على تحسين نظام المواجهة. اذ قامت الدراسة باستطلاع (37) عاملاً من (14) وحدة تمرى بالمستشفيات لقياس الامان النفسي وتحسين النظام وفاعلية حل المشكلات والشعور بالمسؤولية وعدد من حالات الفشل التشغيلية في نوبات العمل السابقة. في هذه الدراسة، كانت حالات الفشل التشغيلي، مثل فقدان المعدات أو المعلومات، شائعة بشكل مدهش، وارتبط كل من الامان النفسي وفاعلية حل المشكلات بسلوكيات التحسين التي تهدف إلى الحد من هذه الإخفاقات. على عكس النتائج المتوقعة، ارتبطت المسؤولية السلبية بتحسين نظام المواجهة. بالمثل درسوا العوامل

التمكين لفاعلية الفريق، والتي تم قياسها كدالة للتواصل الفاعل وتنمية المعرفة والمهارات. وكانت النتائج تطوير المعرفة التأزرية وأداء المجموعة المتصورة (Tucker,2003:60). شملت دراسة اخرى (132) طالباً جامعياً على مستوى عالٍ من طلاب الأعمال في دورة لسياسة واستراتيجية العمل في إحدى مدارس الولايات المتحدة الشرقية، والذين أكملوا مهمتين جماعيتين: (أ) التحليل المتعمق وعرض حالة العمل و (ب) نقد التحليل (التي أجرتها مجموعة أخرى). وأظهرت نتائج المسح أن صراع المهمة أثرت سلباً على تطوير المعرفة التأزرية وأن الامان النفسي خففت هذه الآثار السلبية. أي عندما يكون الامان النفسي أعلى، تكون تصورات الطلاب عن أداء المجموعة أكبر، مما قلل من الآثار السلبية للصراع على الأداء. (Walumbwa, 2009:1275).

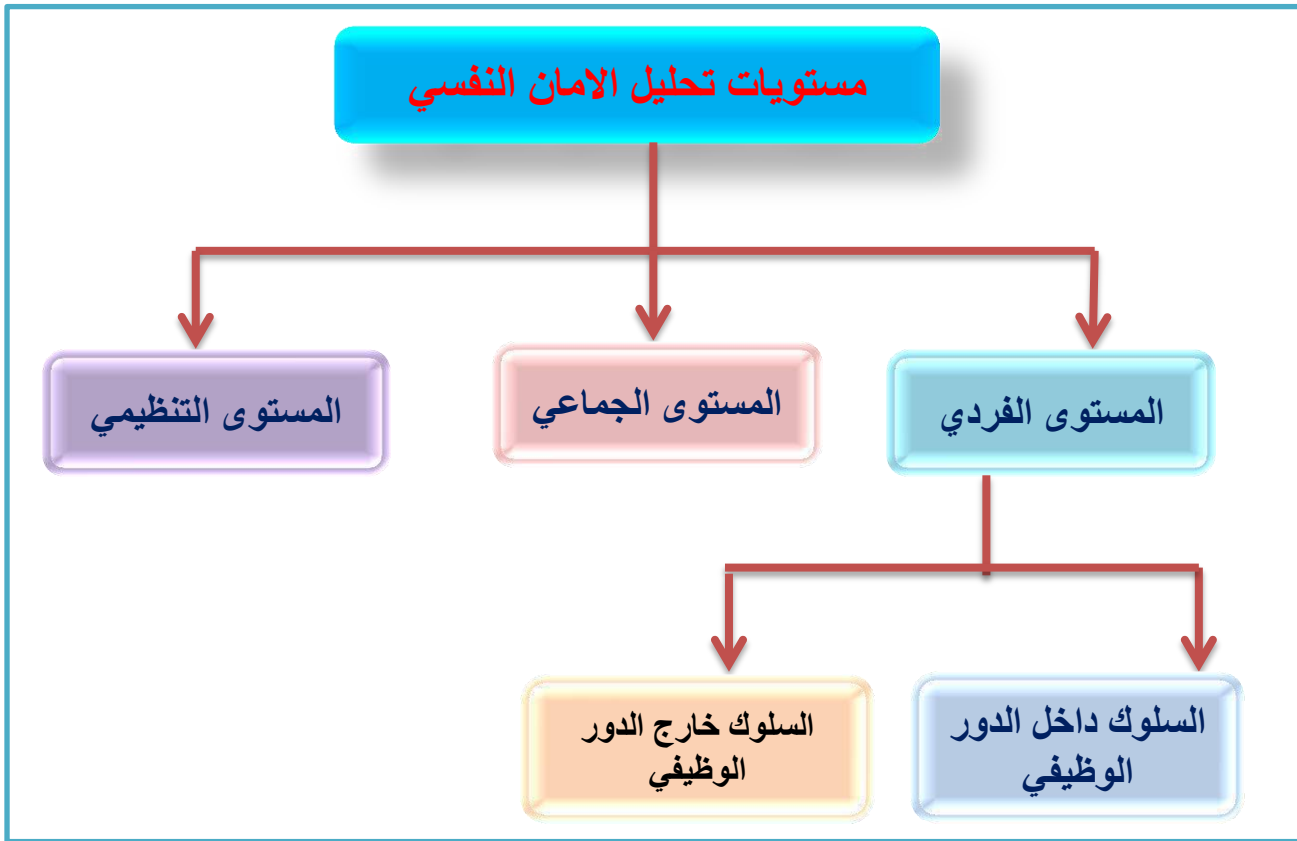
3. على المستوى التنظيمي :

على المستوى التنظيمي الامان النفسي هو نوع من تصورات العاملين حول خصائص البيئة التنظيمية، بما في ذلك هنالك جوانب من الإدراك: دعم الإدارة، والأدوار الوظيفية الواضحة، والسماح بالتعبير عن الذات، والتفاعل مع الثقة والانفتاح في بيئة العمل ، وممارسات إدارة المنظمة الرسمية وغير الرسمية والإجراءات، وتوجيهه، ودعم جو مفتوح وجدير بالثقة في بيئة العمل (Ming,et al.,2015:435). ان الامان النفسي على المستوى التنظيمي يحدد طبيعة العلاقة بينه وبين ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام، ورأس المال الاجتماعي، والعلاقة بين الجودة العالية والبيئة، وأداء المنظمة. وقد اختبر (Collins) (2006) نموذجاً يتنبأ بأن ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام تؤدي إلى بيئة اجتماعية تمتاز بالثقة، يدعم تبادل المعرفة ويعزز أداء المنظمة بشكل أفضل. وقد تضمنت الدراسة الميدانية لمدة (10) أشهر بيانات من مدراء الموارد البشرية والعاملين في مجال المعرفة الأساسية والرؤساء التنفيذيين في (136) منظمة ذات تقنية عالية (Chandrasekaran&Mishra,2012:990).

اذ قاموا بقياس ممارسات الموارد البشرية القائمة على الالتزام، والبيئة النفسية، والتعاون، والرموز واللغات المشتركة، وتبادل المعرفة باستخدام الدراسات الاستقصائية وتقييم الأداء الثابت مع إجراء يجمع بين نمو الإيرادات والمبيعات. اذ اشارت النتائج إلى أن الثقة والتعاون والرموز المشتركة كانت جميعها مرتبطة بشكل كبير بأداء المنظمة. في دراسة استقصائية اخرى شملت (165) عاملاً من (47) منظمة ألمانية متوسطة الحجم، اثبتت

العلاقة الامان النفسي وتعزيز أداء المنظمة، وهذا يشير الى طبيعة العلاقة الايجابية بين الامان النفسي واداء المنظمة (Kirkman,et al.,2013:40).

مما تقدم نلاحظ بشكل عام، أوجه التشابه في النتائج الأساسية عبر مستويات التحليل كلها تربط الامان النفسي بالأداء الفردي، إذ إن التجربة الشخصية للأمان النفسي هي أساس لتفعيل السلوكيات الضرورية للتعلم والتغيير، سواء كان الكيان الذي يحتاج إلى التغيير هو فرد أو فريق أو منظمة. يميل الافراد الذين يعملون كمجموعة إلى الحصول على تصورات مماثلة حول الامان النفسي، والذي تختلف من مجموعة الى اخرى داخل نفس المنظمة. وبالتالي، فإن مجموعة العمل هذه تدعم فكرة أن الامان النفسي في الحياة التنظيمية يمكن اعتبارها أفضل ظاهرة تعيش على مستوى المجموعة بالمقارنة مع المستوى الفردي او التنظيمي. والشكل (8) يوضح هذه المستويات.



الشكل (8)
مستويات تحليل الامان النفسي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الامان النفسي

تعد معرفة العوامل النفسية والاجتماعية خطوة أولى رائعة في تعزيز بيئة العمل ان العوامل النفسية والاجتماعية تمثل اهم العناصر التي تؤثر على استجابة العاملين النفسية لظروف العمل. اذ كلما شعر العاملون بأنهم يتمتعون بالدعم والامان النفسي، كلما زاد ارتباطهم، والتزامهم الوظيفي للعمل في تلك المنظمة (Law,et al.,2011:13). اذ يمكن النظر الى هذه العوامل من زوايا ومستويات مختلفة، هي:- (العوامل الفردية، والعوامل الشخصية، وسلوك القادة) اذ تركز العوامل الفردية بشكل أساسي على خصائص الحالة الفردية. اذ بينت (May) (2004) أن الوعي الذاتي للفرد وامانه النفسي يرتبط ارتباطاً طردياً، اذ يتعلق الوعي الذاتي بكيفية إدراك الآخرين وتقييمنا لهم (May,et al.,2004:11). اما العوامل الشخصية تتمثل في تأثير العلاقة بين العاملين وغيرهم من الافراد في المنظمة على مفهوم الامان النفسي، وقد يكون السبب في ذلك هو أن التفاعل بين الأفراد أمر مفيد للحد من النزاعات، والقضاء على عدم التأكد، وضمان العمل الكفوء. اذ ان الثقة بين الافراد ودعمهم من قبل المنظمة تساعد في تحسين الامان النفسي للعاملين (Kahn,1990:393). في حين أشار (Tynan) (2005) إلى أن سلوك القادة هو أكثر العوامل فاعلية للأمان النفسي للعامل. اذ توصلت دراسات (May) (2004) إلى إن دعم الرئيس للمرؤوسين يعزز من الامان النفسي للعاملين. اي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الامان النفسي للمرؤوسين (Maslow,et al.,1945:40). فيما ياتي خمسة عوامل قد تزيد من فرص مجموعات العمل السليمة ذات الأمان النفسي وهي:

(Leonard& Bonacum, 2018:5). (Edmondson & Cook, 2004:18).

1. سلوك القائد:

لا يوجد ادنى شك بأن علاقات القوة الرسمية تؤثر على تصورات الفردية في مكان العمل (Salvendy,2012:70). لقد أثبتت الأبحاث العلمية في الفكر الإداري هذا بعدة طرق ، اذ أظهرت على سبيل المثال أن القيادة السيئة نادراً ما تنتقل عبر "التسلسل الهرمي"، وأن المرؤوسين أقل عرضة لطلب المساعدة من الرؤساء في العمل، اي ثبت أن السلوك الإداري الداعم له تأثير إيجابي على الإبداع ، وهو شكل من أشكال التعبير الحر عن النفس، على قدر من الأمان النفسي في بيئة تنظيمية (Lee,1993:90).

وقد أظهرت دراسات الفكر الاداري أيضاً أن أعضاء الفريق يدركون بشكل خاص سلوك القائد، إذ من المحتمل أن تؤثر استجاباته للأحداث والسلوكيات على تصورات الأعضاء الآخرين للسلوك المناسب والأمن. هو اكتشاف أن سلوك القائد مؤثر بشكل خاص، وموجهاً نحو التدريب لبناء (التهئية) جو من الأمان النفسي (Lee,1993:340). باختصار، يمثل سلوك القادة مثلاً بارزاً على كيفية التصرف، ومن المرجح أن تؤثر المعتقدات حول كيفية استخدام القادة لسلطتهم على الامان النفسي. فإن السلوكيات التي تؤثر بشكل مباشر في تصورات الأعضاء ليست بشكل عام سلوك المدراء التنفيذيين والمديرين في المستويات العليا بالمنظمات، بل هي تكون على سلوك قادة الفريق، والمدراء في المستويات المتوسطة والاشرفية الذين يكونوا على تماس مباشر مع اعضاء فريق العمل (Tyler&Lind, 1992:120).

2. بالثقة واحترام العلاقات الشخصية:

تعد الثقة واحترام العلاقات الشخصية من العوامل المهمة والمؤثرة على الامان النفسي وقد درس (Zucker) دور الثقة الشخصية فيما يتعلق بالأمان النفسي. أن ثقة زملاء العمل كان لها تأثير إيجابي كبير في الامان النفسي، وخلص (Kahn) (1990) إلى أن: العلاقات الشخصية [في شركة الهندسة المعمارية] عززت الامان النفسي، وزاد الاعتقاد بأن الآخرين يرون الشخص كفاء (جانب من جوانب الاحترام) واضحة بشكل خاص في هذه الدراسة (Kahn,1990:630). ومن المحتمل أن يشعر أولئك الذين يشعرون بأن قدراتهم موضع شك محكوم عليهم أو مراقبين، وبالتالي قد يحتفظون بأرائهم لأنفسهم خوفاً من الإضرار بسمعتهم. باختصار تتميز العلاقات داخل المجموعة بالثقة والاحترام، ومن الممكن أن يعتقد الأفراد أنهم سيحصلون على فائدة الشك وهي سمة مميزة للأمان النفسي (Moingeon & Edmondson,1998:250).

3. مجالات الممارسة:

مجالات الممارسة وهو مصطلح قدمه (Senge) (1990) يصف الممارسات التي تم إنشاؤها بصورة مبتدئة بدلاً من اتخاذ الإجراءات والتفكير في النتائج (Sitkin,1992:320). وأشار إلى أنه من الصعب على المديرين أن يتعلموا لأنهم يفتقرون إلى الممارسة أو إعدادات التدريب التي تستخدمها أنواع أخرى من الفرق، مثل الفرق الرياضية المهنية أو فرق الأوركسترا، بدلاً من ذلك، يجب أن تتعلم فرق الإدارة في ساحة اللعب الحقيقية، اذان المخاطر تكون كبيرة. والتدريب الذي يستخدم المحاكاة يساعدهم على التعلم بطريقة آمنة لمعرفة الاستراتيجيات التي تعمل، وأين توجد الروابط

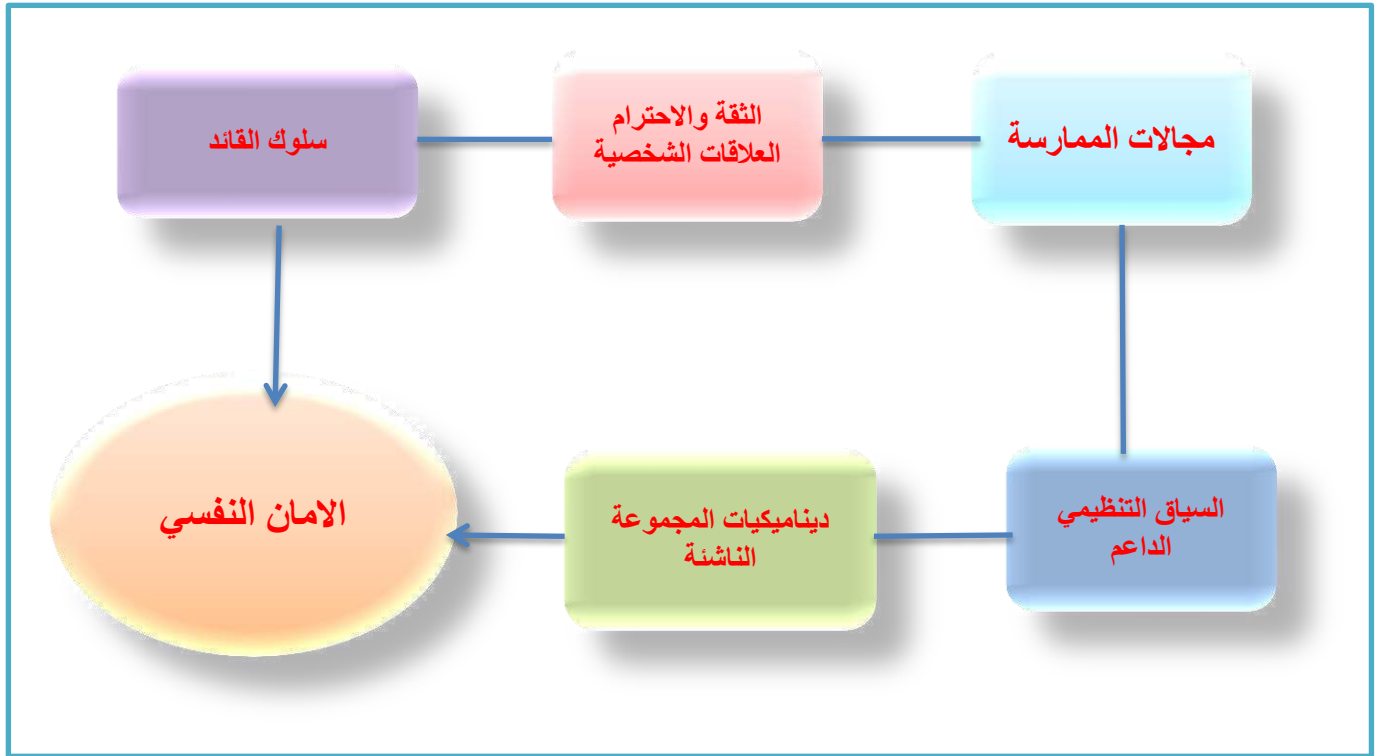
الضعيفة، وممارسة الاستجابة للأحداث غير المتوقعة قبل المرحلة الأولى من المحتمل أن تساهم مجالات الممارسة في الامان النفسي ليس فقط بسبب إزالة العواقب المالية ولكن أيضاً لأنهم ينقلون إلى أعضاء الفريق أن التعلم مهم وأن فهمه في المرة الأولى لا يمكن دائماً تحقيقه (Senge,1990:30).

4. السياق التنظيمي الداعم:

اظهرت دراسات الفكر الاداري أن السمات الهيكلية لتصميم الفريق، بما في ذلك السياق التنظيمي الداعم، يزيد من فاعلية الفريق، لأن الوصول إلى الموارد والمعلومات من المحتمل أن يقلل من انعدام الأمن والدفاعية في الفريق،مثل القلق بشأن التوزيع غير المتكافئ للموارد داخل أو بين فرق المنظمة (Hackman&Walton,1986:33). واجهت بعض الفرق التي تتمتع بأمان نفسي عالي حواجز تنظيمية كبيرة، مثل سحب الأعضاء كثيراً للعمل في مهام أخرى، ومع ذلك استمر الشعور بالانفتاح والتماسك الذي ربما يكون قد تعزز من خلال الخبرة المشتركة للتغلب على العقبات باختصار، ان السياق التنظيمي الداعم قد يكون مفيداً ولكن ليس ضرورياً في تعزيز الامان النفسي (Edmondson, 1999:55).

5. ديناميكيات المجموعة الناشئة

بالإضافة إلى تأثيرات السلطة الرسمية وسلوك القيادة تؤثر ديناميكيات المجموعة غير الرسمية الناشئة في الفريق على الامان النفسي. يصف مفهوم ديناميكيات المجموعة الناشئة التفاعل بين الأدوار و "الشخصيات" التي يفترضها الافراد أو يتم تعيينهم في علاقات عمل نموذجية (Edmondson,1999:180). يقترح (Kahn) أن يتولى أعضاء الفريق أدوار وشخصيات غير معترف بها في اللاواقعية التي تتطور في المنظمات، مثل تلك التي تتعامل مع السلطة والمنافسة. غالباً ما يتم تشكيل هذه الأدوار بشكل مستقل عن المهام الرسمية. ويقترح كذلك أن الامان النفسي الذي يعاني منه أحد أعضاء المجموعة يؤثر في كل أعضاء المجموعة، وعلى المكانة التي تقف فيها "شخصيتهم" في العمل الجماعي غير الرسمي (Kahn,1990:710). والشكل (9) يوضح هذه العوامل.



الشكل (9)
العوامل المؤثرة في الامان النفسي

المصدر: اعداد الباحث

من العوامل اعلاه نلاحظ ان الامان النفسي يصف تصورات الافراد عن عواقب الأخذ بمخاطر شخصية في بيئة عمله. و يمثل العناصر التي تؤثر على استجابات العاملين النفسية لظروف العمل ، مما قد يسبب مشكلات لهم. تشمل عوامل الامان النفسي الطريقة التي يتم بها العمل. هذه العوامل تكون مترابطة و تؤثر على بعضها البعض، وان اي تغييرات إيجابية أو سلبية تحدث في عامل واحد تؤثر على بقية العوامل الاخرى بطريقة مماثلة.

رابعاً: بيئة الامان النفسي

تم استخدام الامان النفسي في الأصل كمفهوم على مستوى الفرد والفريق. لإثبات وجود علاقة بين بيئة الامان النفسي المدرك، ومشاركة الوظيفة والجهد والأداء، اذ تبني (Brown) (1996) تعريف (Khan) (1990) للأمان النفسي على أنه يشير إلى شعور الفرد بقدرته على إظهار نفسه وتوظيفها من دون خوف من العواقب السلبية على الصورة الذاتية أو الوضع أو المهنة. وعرفّ (Edmundson) (1999) الامان النفسي للفريق بأنها اعتقاد مشترك بأن الفريق آمن لتحمل مخاطر التواصل الشخصي (Parker,1998:840).

ووجد دعماً قوياً للعلاقة بين الامان النفسي للفريق وسلوك تعلم الفريق، والذي كان بدوره متعلقاً بأداء الفريق. تشير بيئة الامان النفسي إلى الممارسات والإجراءات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي توجه وتدعم التفاعلات المفتوحة والموثوقة داخل بيئة العمل. و تصف بيئة الامان النفسي بيئة العمل التي يكون فيها الافراد آمنين للتحدث دون التعرض للرفض أو العقاب، ويقترحون افكار جديدة من دون التعرض للسخرية والعقاب، بمعنى اخر تعزز المنظمات التي تتمتع ببيئة الامان النفسي سلوك التعلم بالإضافة إلى استخدام الإمكانيات الإبداعية للعاملين (Seibert,et al.,1999:420). وتمثل بيئة الامان النفسي درجة عالية من الأداء اي سهولة وتقليل المخاطر في تقديم أفكار جديدة في بيئة آمنة، وتعلم فريق أفضل، ومستوى أعلى من المشاركة الوظيفية وبذل جهد أكبر وتعاون أكثر سلاسة في حل المشكلات. وبالتالي فإن المنظمات التي تقدم بيئة قوياً للأمان النفسي تعمل بشكل أفضل من المنظمات التي تفشل في إنشاء مثل هذا البيئة بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بالأداء، يجب أن تعمل بيئة الامان النفسي أيضاً كمسرف على العلاقة بين ابتكارات العمليات وأداء المنظمات (West,1990:310). ونظراً لأن ابتكارات العمليات الحديثة تتميز بدرجة عالية من الترابط بين العمليات المتميزة تقليدياً ، فهناك حاجة متزايدة إلى تعاون العاملين في عملهم، نظراً لأن العاملين يجب أن يقوموا بشكل متزايد بأنشطة أكثر شخصية في الطبيعة، فإن الشعور بالأمان يكون فيه العاملين قادرين على تحمل المخاطرة باقتراح طرق جديدة للعمل بشكل علني والتوصل إلى أساليب بديلة لحل المشكلات (Dean&Snell, 1991:775). وقد عرّف (Zohar) (1980) بيئة الامان النفسي على أنها "مجموعة موحدة من المدركات التي يحتفظ بها العاملين فيما يتعلق بجوانب الامان في منظماتهم (Zohar, 1980:60).

على الرغم من أن البيئة الامنة قد تم تحديده تقليدياً كمتغير اداري مهم على المستوى التنظيمي، إلا أن المزيد من الأعمال الحديثة تشير إلى أن دراسة البيئة في مجموعة العمل أو المستويات الفردية قد تكون أيضاً مفيدة وتنبؤية بالنتائج. على وجه التحديد بأنه ينبغي تعريف بيئة الامان بشكل تام على المستوى الفردي بما يعكس التصورات الفردية لقيمة الامان داخل منظماتهم (Probst,2004:8). بغض النظر عن المستوى الذي يتم عنده تصوّر البيئة. أظهرت دراسات الفكر الاداري أن هناك عدداً من الأبعاد المهمة التي يجب مراعاتها عند وضع مفهوم وقياس بيئة الامان التنظيمي. وتشمل هذه القيم الإدارية (أي مدى إعطاء الإدارة أولوية قصوى للأمان)، والاتصالات المتعلقة بالأمان (أي إلى أي مدى يكون هناك تبادل مفتوح للمعلومات المتعلقة بالأمان)، والتدريب على الأمان

(أي مدى التدريب الشامل الذي يمكن الوصول له)، وأنظمة الامان (أي مدى الامان يُنظر إلى السياسات والإجراءات على أنها فاعلة في منع الحوادث (Zohar, 2005:620)).
 مما تقدم نلاحظ ان بيئة الامان النفسي تمثل القيمة المدركة التي توضع على الامان في المنظمة في وقت معين من الزمن. يمكن أن تتأثر هذه المدركات والمعتقدات بمواقف وقيم وآراء وتصرفات العاملين الآخرين في المنظمة، ويمكن أن تتغير مع مرور الوقت والظروف.

خامساً: مقياس الامان النفسي

اختلف الكتاب والباحثون في قياس الامان النفسي فمنهم من ذهب الى القياس على مستوى الفرد ومنهم على مستوى الفريق كما هو الحال في دراستنا الحالية ومنهم من ذهب بالقياس على المستوى التنظيمي ، وهذا يعود الى الزوايا والمحتوى الذي ركز عليه كل منهم .

اذ حدد (Kahn) اربع ابعاد فرعية للأمان النفسي هي:
 (Behrman&Perreault,1982:369).

1- ينظر إلى الإدارة على أنها مرنة وداعمة وتشعر العاملين بأن لديهم سيطرة على عملهم والطرق التي يستخدمونها لإنجازه .

2- وضوح المعايير والادوار التنظيمية.

3- شعور العمال في التعبير عن مشاعرهم الحقيقية.

4- والجوانب الأساسية لمفاهيم الذاتية في أدوار عملهم.

اما (House&Rizzo,1972:470). فانه توجه الى قياس الامان النفسي من خلال تجربة أساليب جديدة لتحقيق أهدافهم واستخدام إبداعاتهم للتأثير على مشاكل العمل التي يواجهونها.

بينما اعتمد (Schneider,1986:70).على ثلاث ابعاد وهي (دعم الإدارة، ووضوح الدور الوظيفي، والسماح بالتعبير عن الذات).

في حين استند (Ming,et al.,2015:436). في قياس الامان النفسي الى خمسة أبعاد هي (تحدث بحرية التعبير، الإيمان المشترك، سلوك المخاطرة، احترام الآخرين، والثقة).

وقد اعتمد (Hollis) على اربع ابعاد هي (الامان النفسي للمخاطر الجسدية، الامان النفسي للطاقة، والامان النفسي الداخلي، والامان النفسي للفريق)

(Amponsah,et al.,2013:20). بينما اقترح (Thomas) ارتباط المسؤولية التنظيمية بقياس الأمان النفسي من خلال بعدين هما الامان الفردي و الداخلي والذي يظهر في سلوك

عمل العامل بصورة مستمرة من خلال تأدية مهام العمل المكلف بها (Jung,et al.,2011:527). بينما اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (Edmondson,1999:35). في قياس الامان النفسي وهو مقياس احادي البعد يقيس الامان النفسي على مستوى الفريق كما انه يعد من المقاييس الشائعة بين الباحثين وذلك لاستخدامه في العديد من الدراسات البحثية على سبيل المثال دراسة كل من

(Schein&Warren,1965:43; Mayer,et al.,1995:20; Bandura & Albert, 1982:147 ; Janis,1982:33) .

المبحث الخامس الاداء الابداعي/مراجعة معرفية

توطئة:

ان دراسة الاداء الابداعي يعد مدخلاً مهماً وحديثاً في الادارة، وبالتالي فان دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم الممارسة المنهجية الابداعية في منظمات مبدعة لها دور كبير في تحقيق النجاح التنظيمي، اذ يمثل هذا المنهج تطوراً كبيراً في النظرة للسلوك الذي يؤمن بالتطور، والتجديد، والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ومن ثم إيجاد الحل المناسب في الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم . اذ يتم التطرق الى توضيح ذلك عن طريق مجموعة فقرات وكما يأتي:-

اولاً: مفهوم الاداء الابداعي

يعد العالم الاوربي (Schumpeter,1972). اول من أشار الى الاداء الابداعي عندما تكلم عن نظرية التطور الاقتصادي. فالمنظمات المهتمة بقدرتها على الاداء الابداعي تحقق القدرة التنافسية والنمو. ومن الواضح أن الاداء الابداعي هو أداة حاسمة لأداء المنظمة بغض النظر عن حجمها، وعمرها، ونوعها. ومع ذلك، فإن الأداء الابداعي لا يتوقف فقط عن الاداء بشكل إيجابي، وانما هنالك ظروف يمكن بموجبها للمنظمة أن تستجيب بشكل سلبي لأنشطة الابداع، اعتماداً على التأثيرات المحددة للمنظمة، والمهارة، والتدريب للقوى العاملة، والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الابداع. إذا ان العمل الجيد والفاعل يعد كمؤشر لأداء المنظمة، فإن إدخال أنشطة الابداع على مستوى المنظمة سيكون له آثار ايجابية على نمو العمالة، وبالتالي على تحقيق اهداف المنظمة. ويعرف الاداء الابداعي على انه توليد الأفكار الإبداعية وعملية نقل هذه الأفكار إلى المنظمة. فالمنظمات الناجحة هي التي تركز على الاداء الابداعي، ويظهر الابداع في نوعية وكمية الأفكار وكفاءة وفاعلية تنفيذ تلك الأفكار (Halim,et al.,2014:110). ويعد الاداء الابداعي عنصراً أساسياً في استراتيجيات المنظمات الناجحة، وهناك أبحاث حديثة تؤكد معناها وأهميتها بالنسبة لكل منظمة. اذ يمكن للأداء الابداعي أن يعبر عن نفسه كتغييرات في اختصاصات المنظمة وتعدد معايير نجاحها (Ivanovic&Komsic,2016:110). وعرف الابداع بأنه انشاء وظيفة انتاج جديدة تتطور بتطور العمليات التنظيمية والتكنولوجية والتي تؤدي إلى مزيد من الابداع (Tiruneh,2014:40).

كما يعرف انه الاستثمار التجاري أو الاجتماعي الناجح للأفكار الجديدة اذ يتم إدخال الفكرة بنجاح إلى المنظمة أو في سياق اجتماعي يحسن الخدمات الاجتماعية، عن طريق تقديم بديل أكثر فاعلية للنظام (Foxon&Pearson,2008:4).

وعرفه (Oslo,2005). (على انه تقديم منتج جديد أو محسّن بشكل كبير، أو عملية، أو طريقة تسويقية جديدة، أو تنظيمية في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، ويتضمن هذا المفهوم الجوانب الآتية: (أ) تقديم فكرة جديدة، كإدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة. (ب) عملية الابداع، وصفت بأنها تنفيذ فكرة جديد وتحسين طريقة الإنتاج أو التسليم. وهذا يشمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات والبرامج (ت) التسويق الابداعي اي تنفيذ طريقة تسويق جديدة تتطوي 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,2011:226). ويعد الاداء الابداعي أهم مصدر للميزة التنافسية.

وذلك لأن الابداع يمكن أن يؤدي إلى منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل، أو يمكنها تحسين جودة المنتجات الحالية، أو يمكن أن تقلل تكاليف صنع المنتجات التي يرغب الزبائن فيها ويمثل تبني فكرة أو سلوك جديد المنظمات ويمكن أن يكون الابداع على نوعين ابداعات استكشافية أو استثمارية. ويُعرّف الاستثمار بأنه استخدام وصقل المعارف والمهارات الموجودة في تطوير المنتج، بينما يشير الاستكشاف إلى البحث عن معارف ومهارات جديدة في تطوير المنتجات والسعي وراءها. إن الهدف من الاستثمار هو الاستجابة للظروف البيئية الحالية عن طريق تكييف التقنيات الحالية ومزيد من تلبية احتياجات الزبائن الحاليين في المقابل، يشمل الاستكشاف أشياء مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرونة وتطوير التكنولوجيا الحديثة (Cingoz&Akdogan,2013:585). وتعددت جهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (13) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (13)

بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الاداء الابداعي

المفهوم	الباحث	ت
مجموعة من القدرات التكنولوجية المتعلقة بقدرة المنظمة على استخدام المعرفة العلمية والتقنية، وتطوير المنتجات والعمليات .	(Prasnikar,et al.,2008:2)	.1
أحد أهداف الإدارة الحاسمة، ويمثل قدرة المنظمة في تحسين الاداء وحل المشكلات.	(Frenz & Ietto,2009:73)	.2
ادخال المنتجات (السلع و الخدمات) جديدة للمنظمة.	(Vega & Gutierrez, 2010:13)	.3
نظام مفتوح، ومتطور، ومعقد يتفوق على العلاقات داخل وبين المنظمات والمؤسسات والهيكل الاجتماعية الاقتصادية التي تحدد معدل واتجاه الابداع وبناء الكفاءات الناشئة عن عمليات التعلم المرتكزة على العلم والتجربة.	(Boeing& Sandner, 2011:5)	.4
عملية إدارية وليست مجرد نشاط وظيفي.	(Gustafsson&Witell, 2012:4)	.5
عملية اجتماعية مدمجة في البيئة الاجتماعية والمنظمية ، والتي بدورها تتأثر بشكل منهجي بقوة وشدة الروابط الاجتماعية.	(Crescenzi,et al.,2013:3)	.6
إدخال أو تحسين المنتجات ، والعمليات أو الإدارة ، وكذلك في قدرتها على توليد وتكييف وتطبيق التكنولوجيا والتنظيم والإدارة.	(Halim, & Hanifah, 2014:20)	.7
يشمل الإدخال والتطبيق المدروس ضمن دور أو تنظيم أو مجموعة أفكار و منتجات جديد، والمصممة لتحقيق فائدة كبيرة للفرد، والمنظمة أو المجتمع ككل.	(Ivanovic & Komsic, 2016:110)	.8
هو إجمالي الانجازات التنظيمية نتيجة للجهود الابداعية للمنظمة في التطوير والتجديد للمجالات المختلفة التي تاخذها بنظر الاعتبار وكذلك دعمها الفعال للأفكار الجديدة وللتجديد والتجريب والحلول الابتكارية	(دغيم، 2021: 683)	.9

فالاداء الابداعي ببساطة يمثل فكرة أو طريقة عمل جديدة ، غالباً ما ينظر إلى الابداع كتطبيق حلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية، ويحدث الاداء الابداعي عن طريق توفير منتجات (سلع وخدمات) أو عمليات أو تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية يتم توفيرها للمنظمات، او مجموعات العمل او للمجتمع ككل. ويعد 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 " الإدخال والتطبيق المدروس ضمن دور أو تنظيم أو مجموعة أفكار ومنتجات جديدة، والمصممة لتحقيق فائدة كبيرة للفرد، والمنظمة أو المجتمع ككل. " . او القدرة على تقديم الأفكار الإبداعية والقدرة على تحويلها الى تطبيقات عملية تسهم برقي أداء المنظمة وذلك من خلال تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها (خفض الكلفة، التسليم، الجودة).

ثانياً: مستويات الاداء الابداعي

يوجد للأداء الابداعي مستويين هما:

1. الاداء الابداعي على المستوى الفردي:

يعرف الاداء الابداعي على المستوى الفردي بانه "الدرجة التي يكون فيها الفرد يتبنى أفكار جديدة اكثر من الأعضاء الآخرين في المنظمة " . تم استخدام مفهوم الاداء الابداعي من قبل (Rogers) (1962) لتحليل الاداء الابداعي على مستوى الفردي. عن طريق النظر إلى ميل الفرد لتبني أفكار جديدة مقارنة بالأعضاء الآخرين في المنظمة. اذ صنف أعضاء المنظمة إلى ثلاث فئات تبني على أساس الاداء الإبداعي الفردي هي (المبدعين، الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة (Tidd,et al., 1993:220).

2. الاداء الابداعي على المستوى التنظيمي:

ان الاداء الابداعي على المستوى التنظيمي يتحقق عن طريق المنظمات المتميزة في مستوى أداءها 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 الإداري تؤثر على الاداء الابداعي هي "الخصائص التنظيمية، والخصائص الإدارية، والخصائص البيئية" (Wolfe,1994:22).

اما (Bell&Pavitt,1995:30). حدد اربع مستويات للأداء الابداعي هي:

1. مستوى القيادة العالمية:

القيام بأحدث الابداعات في المنتجات والعمليات والأنظمة التنظيمية والإنتاجية مثل "تطوير العمليات والأدوات اللازمة للاختبارات المعقدة وفقاً لما تتبناه المنظمات والمنظمات التابعة له، وتطوير المنتجات والعمليات على مستوى الحدود والوصول الى العالمية (Figueiredo,2008:40).

2. المستوى المتقدم:

الاطلاع على الرواد العالميين البارزين في مجال الابداع مثل "تطوير أدوات للفحص التلقائي للكود، وبرمجيات الاختبار، وتصميم، النماذج الأولية، وتطوير المنتجات مع الزبائن والمنظمات، والشركاء" (Birkinshaw&Young,2005:25).

3. المستوى المتوسط:

تنفيذ تعديلات معقدة نسبياً على المنتجات، وتنظيم العمليات، والأنظمة "التقنيات المتقدمة والسيطرة الآلية في تطوير البرمجيات، وتطوير المنتجات والعمليات غير الأصلية والعمليات داخليا ، أو مع الشركاء" (Cantwell&Janne,1999:33).

4. المستوى الاساسي :

إجراء تعديلات طفيفة مثل "التخطيط والتنسيق الرسميين للمشاريع المتوسطة التعقيد، وتطوير برمجيات ذات تعقيد متوسط، واجراء تحسينات بسيطة في المنتجات دون تغيير وظائفها" (Costa&Filippov,2008:55).

من المستويات المذكورة أنفاً نلاحظ الابداع هو العامل الأكثر أهمية في بقاء المنظمة. اذ يمكن المنظمة من زيادة قدرتها على الابداع في منتجاتها (سلع وخدمات)، أو عملياتها. وأن الاداء الابداعي يعزز قدرة المنظمة على ابداع تطبيقات جديدة تمثل تطوير إصدارات جديدة وإجراء التغييرات اللازمة بما يلائم اتجاه الطلب في السوق. القدرة على الابداع هو عامل يمكن تحسينه عن طريق العمل. وقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات مبتكرة يتم عن طريق ابداع المنتجات، وابداع العمليات، والاستثمار في البحث والتطوير، وقنوات التوزيع الجديدة (Sozibilir,2018:2).

ثالثاً: اشكال الاداء الابداعي

وصف (Schumpeter) (1934) أشكالاً مختلفة من الاداء الابداعي تتمثل بالاتي: ابداع منتجات جديدة، وأساليب جديدة للإنتاج، ومصادر جديدة للإمداد، واستثمار أسواق جديدة، وطرائق جديدة لتنظيم الأعمال. وقد وضع (Drucker) الاداء الابداعي " بأنه عملية تجهيز قدرات جديدة او محسنة، واطافة فائدة ابداعية جديدة (Dos&Peffer,1995:9). وترتبط ابداعات المنتجات والعمليات ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التطورات التكنولوجية. ابداع المنتجات هو إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير، بما في ذلك إدخال تحسينات كبيرة على المواصفات الفنية والمكونات والمواد والبرامج المدمجة وسهولة الاستخدام وغيرها من الخصائص الوظيفية (Hagedoorn&Clodt,2003:66).

ويمكن أن تستخدم ابداعات المنتجات معارف أو تقنيات جديدة، كما يمكن أن تستند إلى استخدامات جديدة أو مجموعات من المعارف أو التقنيات الحالية. والمنتج مصطلح يغطي كل من السلع والخدمات. اذ يعد ابداع المنتجات عملية صعبة مدفوعة بتقنيات متقدمة وتغيير احتياجات الزبائن وتقصير دورات حياة المنتج وزيادة المنافسة العالمية. ولتحقيق النجاح، يجب أن تتطوي على تفاعل قوي داخل المنظمة وكذلك بين المنظمة وعملائها وزبائنها ومورديها (Khazanchi,et al.,2007:33). اما ابداع العملية هو تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير. تتضمن تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات والبرامج. ويمكن أن تهدف ابداعات العمليات إلى خفض تكاليف وحدة الإنتاج و التسليم، وزيادة الجودة، وإنتاج أو تقديم منتجات جديدة ومحسنة بشكل كبير (Geroski,1995:88).

في حين يمثل الابداع التسويقي تطبيق طريقة تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته، ووضع المنتج، أو ترويج المنتج وتسعيره، وتهدف ابداعات التسويق إلى تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل، أو فتح أسواق جديدة، ووضع منتجات المنظمة الحديثة في سوق بهدف زيادة مبيعات المنظمة وتحقيق اهدافها (Du&Farley,2001:7). ان الإبداعات التسويقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات التصنيف، وخصائص تصميم المنتجات، وأنشطة وضع المنتجات والترويج لها، اما الابداع التنظيمي فيتمثل في تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة التجارية أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (Jin&Thompson,2004:30).

كما تميل الابداعات التنظيمية إلى زيادة أداء المنظمة عن طريق تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات، وتحسين رضا مكان العمل (ومن ثم إنتاجية العمل) والوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول (مثل المعرفة الخارجية غير المقننة) أو تخفيض تكاليف المواد (Johannessen&Lumpkin,2001:90). مثال ذلك إدخال ممارسات تدوين المعرفة عن طريق إنشاء قواعد بيانات لأفضل الممارسات والدروس المستفادة وغيرها من المعارف، اذ يسهل على الآخرين الوصول إليها، وإدخال برامج تدريبية لتطوير العاملين، وتحسين استبقاء العاملين أو بدء برنامج تطوير المورد. ومن ثم، ترتبط الابداعات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بجميع الجهود الإدارية لتجديد الإجراءات التنظيمية والإجراءات والآليات والنظم وما إلى ذلك لتعزيز العمل الجماعي وتبادل المعلومات والتنسيق والتعاون والتعلم والابداع (Li&Gima,2001:5).

في حين يوضح الفكر الإداري ان الانواع الاكثر تميزاً للأداء الابداعي هي (الاداء الابداعي التدريجي، والاداء الابداعي الجذري)، اذ تعمل الابداعات الإضافية على تحسين السلع أو الخدمات، وتعزيز إمكانية تصميم السلع و الخدمات. اذ يمثل الابداع التدريجي القدرة على توليد ابداعات تعمل على تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتعزيزها. من ناحية أخرى، تعد الابداعات الجذرية يمثل تحولات رئيسية للمنتجات والخدمات أو التقنيات الحالية التي غالباً ما تجعل تصاميم المنتجات والخدمات السائدة قديمة ومن ثم، فإن الابداعات الجذرية تمثل القدرة على توليد ابداعات تحول السلع والخدمات الحالية بشكل جذري (Gatignon,et al.,2004:1107).

وتتضمن الابداعات الإضافية "تحسين واستغلال مسار التكنولوجيا القائم، في حين أن الابداعات الجذرية "تعطل مسار التكنولوجيا الحالية وبالمثل لاحظت ((Abernathy بان الابداعات الاضافية تبنى على المعرفة الحالية وتعزيز قابليتها للتطبيق، في حين أن الابداعات الجذرية تدمر قيمة قاعدة المعرفة الحالية، وبالتالي، تعتمد الإبداعات الإضافية على المعرفة السائدة، في حين أن القدرات الابداعية الجذرية تعتمد على المعرفة السائدة المحولة، التي تجعل التقنيات السائدة قديمة وتحول المعرفة القديمة إلى شيء جديد بشكل واضح (Chandy&Tellis,2000:9). ان الابداعات الجذرية هي ابداعات تجسد تقنية جديدة تؤدي إلى بنية أساسية جديدة للسوق. اي ان المستهلك يطلب منتجات جديدة غير مألوفة سابقاً من هذا الطلب الجديد يزرع صناعات جديدة مع منافسين جدد وقنوات توزيع وأنشطة تسويق جديدة. يتم التعرف على الابداع الجذري عن طريق بدء المعرفة التكنولوجية الجديدة، والتسويق الجديد. اذ إنها تتطلب ممارسات أو تقنيات أو معرفة تنظيمية لا تتوافق مع المهارات والقدرات التنظيمية السائدة.

وتستند هذه الابداعات الجذرية إلى مجموعة مختلفة من المبادئ الهندسية والعلمية وغالبًا ما تؤدي إلى أسواق جديدة، وإمكانية تطبيق، وحتى إعادة تعريف صناعة ما، مما يجبر المنظمات على طرح نفسها على مجموعة جديدة من الأسئلة، والاستفادة من المهارات الفنية والتجارية الجديدة، ولتوظيف أساليب جديدة لحل المشكلات (Reulink,2012:14).

مما تقدم نلاحظ ان هذه الأشكال من الابداعات تمثل مسارات عمل مهمة نحو تطوير قدرات ومهارات المنظمة، وان الجهد الإبداعي يعتمد بالأساس على عاملي المنظمة في إيجاد الأفكار المبدعة التي تحقق نجاح وتفوق المنظمة وزيادة ارباحها، وانهم يعتمدون بدرجة كبيرة على تطبيق المعرفة التي تحقق النجاح. إذ يرتبط الاستخدام الأكبر لهذه الأشكال في ممارسات الموارد البشرية وانخفاض معدل دوران العاملين، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وتحسين أداء المنظمة من حيث الربحية والقيمة السوقية.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الاداء الابداعي

حدد الفكر الاداري ثلاث عوامل مؤثرة على الاداء الابداعي وهي:

1. حجم المنظمة:

هنالك علاقة إيجابية بين حجم المنظمة وقدرتها على تحقيق القيمة من الاستثمارات في البحث والتطوير (Cohen&Levin,1989:1062). وأن حجم المنظمة مرتبط بتوافر الموارد الهامة والأساسية لتحقيق الاداء الابداعي (Gooding&Wagner,1985:464). إذ تم التأكيد على أهمية مساهمة المنظمات الصغيرة في الابداع للصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة، إذ أصبحت صناعة التكنولوجيا الحيوية واحدة من المجالات التي حظيت باهتمام متزايد. إذ تبين إحصاءات نفقات براءات الاختراع والبحث والتطوير أن المنظمات الكبيرة تبدو أكثر كفاءة من المنظمات الصغيرة، إذ تتلقى عدداً أكبر من براءات الاختراع وعليه فإن العلاقة تكون ايجابية بين الحجم والأداء التنظيمي كلما زاد حجم المنظمة ارتفع الاداء التنظيمي (Barnett,1990:62).

2. عمر المنظمة :

ان عمر المنظمة مرتبط بالأداء الابداعي، إذ ان المنظمات الاقدم تكون اكثر ميزة من المنظمات الحديثة في توفير المعلومات والموارد، والخبرات المكتسبة، وبراءات الاختراع، والمنتجات المتطورة، وأنشطة البحث والتطوير، وتأثير التعلم المتزايد. ومع ذلك فإن قياس الأداء الابداعي ليس فقط من ناحية براءات الاختراع، ونفقات البحث والتطوير، والعوامل المالية، والمنتجات الحالية، وانما من ناحية عمر المنظمة ايضاً.

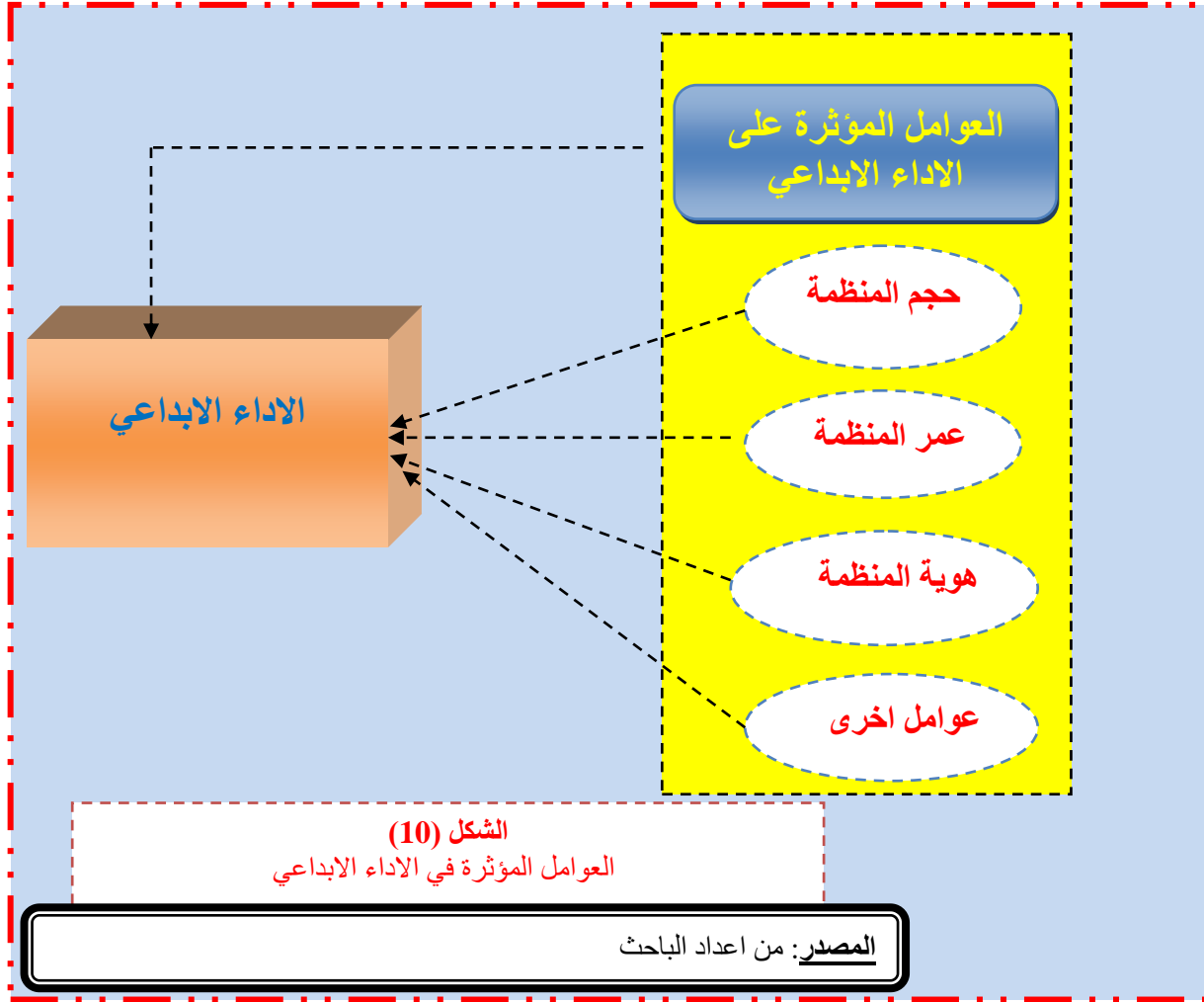
اظهرت الدراسات الادارية الحديثة وجود علاقة بين براءات الاختراع، والعمر التنظيمي، أظهرت هذه الدراسات اثار ايجابية، وسلبية على اداء المنظمة (Barnett,1990:50). اذ تفسر النتائج الإيجابية بزيادة الخبرة، ما يتيح تحسينات تراكمية تعزز الابداع، اما النتائج السلبية ترتبط في مشكلة مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية وما ينجم عنها من انخفاض في أهمية القدرات الإبداعية (Sorensen& Stuart, 2000:85).

3. هوية المنظمة:

الترتيبات التنظيمية مهمة للدول الاجنبية في تكوين الانماط الابداعية للمنظمات المحلية، وتأثيرها على خصائص المنظمة المحلية، لذلك اصبح من المهم مراقبة ومعرفة جنسية المنظمة. نظراً للاختلافات التنظيمية القوية، مما أدى إلى تأثيرها على تدفقات المعرفة بين المنظمات والابداع الناجح (Jaffe& Trajtenberg,1999:110).

ومن العوامل الاخرى المؤثرة على الاداء الابداعي هي عوامل التكلفة، وسوق المعرفة، والعوامل التنظيمية التي تعتبر العامل الاكثر اهمية لتنفيذ الأنشطة المبدعة في المنظمات وتتمثل العوامل التنظيمية في نقص العاملين المؤهلين، ونقص المعلومات عن التكنولوجيا، ونقص المعلومات عن الأسواق، والصعوبات في العثور على شركاء تعاون من أجل الابداع. وبالتالي فإن الدور الهام لإدارة المعرفة يطلب من الباحثين أن يبحثوا عن "كيف" و "أي" الاستراتيجيات الناجحة لتحقيق الاداء الابداعي، كما تؤثر الحالة غير المستقرة للاقتصاد الوطني على المنظمات لتصبح مبدعة، والتي من الممكن ان تؤثر على تحقيق الاستدامة (Jalaludin,2017:2).

مما تقدم نلاحظ ان الاداء الابداعي هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد القوى الدافعة لعمل المنظمات الحالية وتطورها اذ كلما توفرت هذه العوامل كلما كانت المنظمة مبدعة، وهذا يوضح طبيعة العلاقة الايجابية لكل عامل من العوامل على الاداء الابداعي للمنظمات. اذ ان المعرفة الجديدة المكتسبة تساعد المنظمة في اكتسابها ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين في بيئة الاعمال، وان استخدام التكنولوجيا بشكل مكثف يساعدها في تحقيق الاداء الابداعي العالي للمنظمات. والشكل (10) يوضح هذه العوامل.

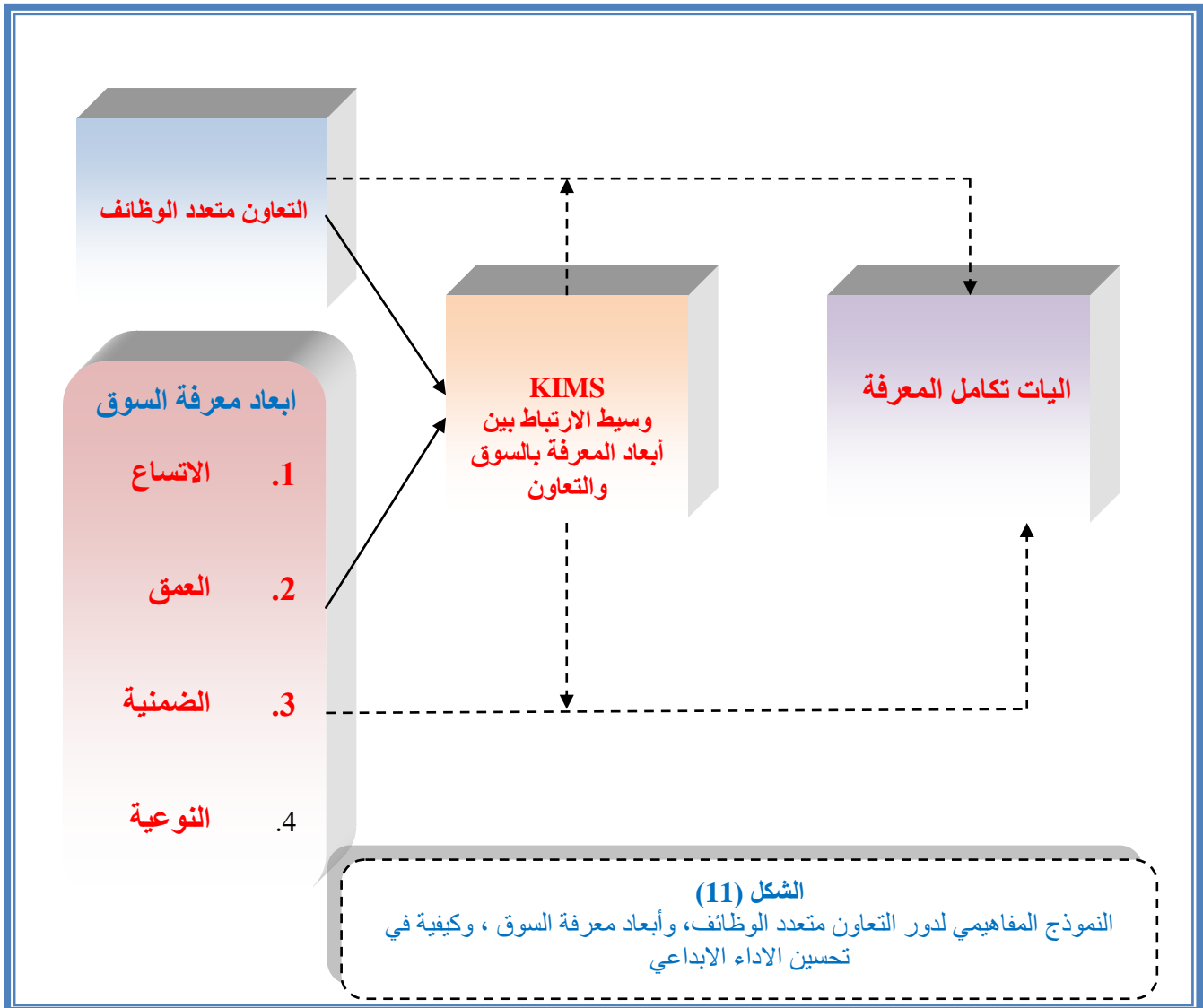


خامساً: تحسين الاداء الابداعي للمنظمة

حدد (DeLuca&Atuahene,2007:95). ثلاثة عناصر يحسن عن طريقها

الاداء الابداعي هي:

1. معرفة السوق: تشير المعرفة بالسوق إلى معرفة المنظمة بزبائنها ومنافسيها.
2. التعاون متعدد الوظائف: يشير التعاون متعدد الوظائف إلى درجة التعاون ومدى التمثيل عن طريق التسويق والبحث والتطوير (R&D)، والوحدات الوظيفية الأخرى في عملية ابداع المنتج.
3. اليات تكامل المعرفة: تشير آليات تكامل المعرفة إلى العمليات والهيكل الرسمية التي تضمن التماسك، والاستحواذ، والتحليل، ودمج السوق وأنواع المعرفة الأخرى بين الوحدات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة. اذ يكمن من عدم قدرة المنظمات على إدارة التفاعل بين هذه العوامل في العديد من الإخفاقات في ابداع المنتج. والشكل (11) يوضح هذه العناصر.



Source: De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of marketing*, 71(1),p96.

ان الشكل (11) يوضح توليد المعرفة بالسوق هو عملية خارجية وأن المنظمات تستخدم العمليات الداخلية لدمج المعرفة المكتسبة (Atuahene&Kwaku,2004:39). تمثل (KIMS) وسيط في الارتباط بين أبعاد المعرفة بالسوق والتعاون متعدد الوظائف، كذلك من المهم معرفة التكنولوجيا وغيرها من الخصائص البيئية، ولكن إلى الحد الذي يعزز من فهم الزبائن. وسلوك المنافسين (Dougherty,1992:200).

أن قدرة المنظمة على الإحساس بالتطورات التكنولوجية في حد ذاتها والاستجابة لها تختلف عن توجهها في السوق، أي القدرة على الإحساس بالزبائن والاستجابة لهم والمنافسين. من ذلك، نفهم معرفة السوق بأنها معرفة المنظمة بسلوكيات واحتياجات زبائنها، وكذلك سلوك منافسيها. وتأثير ابعاد معرفة السوق على (KIMS) الاتساع والعمق، والضمنية، والنوعية تساعد على اتساع المعرفة في عدة مجالات مختلفة في المنظمة، (Galunic&Simon,1998:1197).

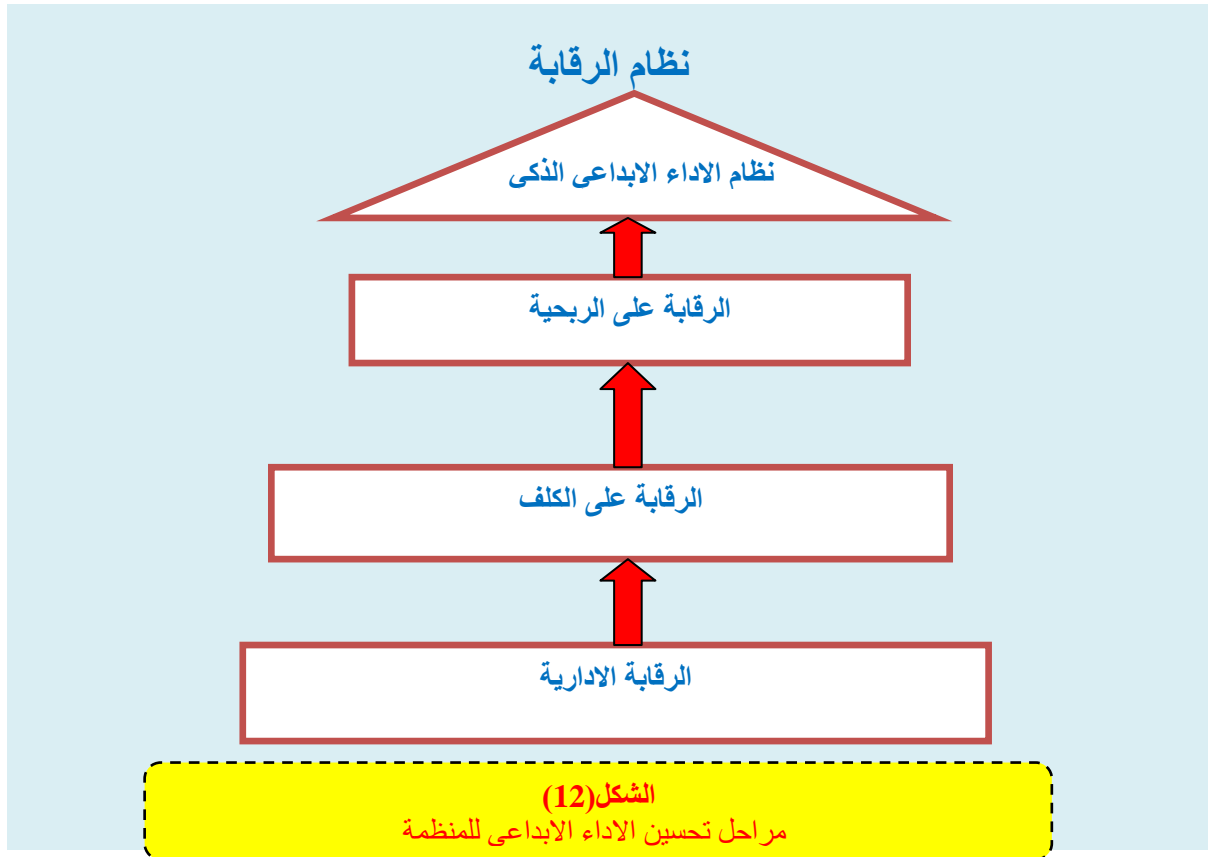
وان افضل طريقة لتحسين الاداء الابداعي في المنظمة هي دمج المعرفة والخبرة المكتسبة من الابداع، وعن طريق إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التعلم، ودمج المعرفة في سياسات العمل والتدريب. وكذلك يحسن الاداء الابداعي في المنظمة عن طريق الابداع التعاوني لجميع العاملين فيها، وكلما زادت الأفكار المتدفقة إلى العمل من مصادر متعددة، كانت الفرصة أفضل لتحويل الفكرة إلى ابداع. و تطوير ثقافة الابداع، اذ يتم توليد الأفكار باستمرار والعمليات المعمول بها لتحويل تلك الأفكار إلى ابداعات. وعن طريق التحفيز المادي والمعنوي لجميع الافراد المبدعين في المنظمة (Barsh&Davidson,2008:37). ان تحسين الاداء الابداعي للمنظمة ينطوي على تكوين مختلف للجهات الفاعلة والمنظمات، مع أدوار مختلفة لواضعي السياسات والمدراء والعاملين. التحدي الرئيسي هو أن الاداء الابداعي يتطلب استعداداً لتحمل المخاطر وهذا بدوره يتطلب ثقافة الثقة (Ovreveit,2005:26). لا يمكن أن ننسى أن الاداء الابداعي ممكن ان يقاوم من قبل بعض اعضاء المنظمة في المستويات الادارية العليا لانه قد يضر بمصالحهم ويفقدهم مناصبهم الوظيفية العليا التي يتمتعون بها، خاصة وانهم يعتمدون الروتين المفرط في اداراتهم لذلك يقاومون الاداء الابداعي وبشدة، وهذا يحتم على ادارة المنظمة اعتماد العديد من الطرق التي تطور وتحسن الاداء الابداعي في منظماتهم وهي: (Hartley, 2005:30).

1. اعتماد الاداء الابداعي في السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، واصحاب المصلحة لتحقيق النجاح والتطور.
2. تشجيع ادارة المنظمة للأفراد المبدعين.
3. عمليات الابداع تشمل الهياكل التنظيمية، والثقافات، واشراك العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين.
4. تقييم المخرجات والرقابة عليها لتحقيق الاداء الابداعي.
5. ضمان ردود الفعل عن طريق مراقبة الأداء والتعلم التنظيمي.

في حين اشار (Goldbrunner&Veldhoen,2005:1). الى ثلاثة مراحل لتحسين الاداء الابداعي للمنظمة وهي:

1. الرقابة الادارية: الاداء الابداعي يراقب عن طريق تقنيات الادارة التقليدية حاله حال اي عملية اخرى في المنظمة.
2. الرقابة على الكلف: الاداء الابداعي للمنظمة يركز على نتائج الاداء المحددة، وتقليل الكلف، ووقت العمل .
3. الرقابة على الربحية: الابداع يدار كمحفظة اعمال، ويجب ان يكون قابل لتحقيق الربح في المنظمة.

ركزت جميع المراحل على الجوانب التشغيلية لعملية الاداء الابداعي، مع عدم التفكير في كيفية اختيار القيادة. في حين أن "أنظمة الرقابة" هذه قد أقامت أساسًا حاسمًا للتقدم في المستقبل، إلا أنها لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها والشكل (12) يوضح مراحل تحسين الاداء الابداعي للمنظمة.



Source: Goldbrunner, T., Hauser, R., List, G., &Veldhoen, S., (2005).The four dimensions of intelligent innovation,1-10,p1.

من الشكل (12) يرى الباحث ان الاداء الابداعي الذكي كنهج شامل يمكنه دعم المرحل التالية من تحسين الاداء الابداعي، أن الذكاء البشري الناجح يعتمد على توازن دقيق بين الاستعدادات للبصيرة التحليلية، والبصيرة العملية، والبصيرة الإبداعية، وبالمثل، يتطلب الابداع الناجح توازناً دقيقاً بين الدقة التحليلية لنظام الرقابة.

ما تقدم نلاحظ انه يمكن تحسين الاداء الابداعي للمنظمة عن طريق تطوير مهارات ومواهب العاملين وتقديم الحافز والدعم لهم ، وبناء ثقافة عالية الأداء. التي تؤدي الى ازدهار الانتاجية والابداع، واعتماد مبدأ الثقافة التعاونية الاكثر ملاءمة لتحسين الاداء الابداعي. وتوفير البيئة التي يتم فيها مشاركة المعلومات والأفكار بصورة علنية لبناء الأفكار الفردية وتحسينها من قبل الآخرين. وكذلك عن طريق الدور الأساسي لإدارة في رسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة، والذي يتضمن تحديد الرؤيا الواضحة والملهمة، والاستراتيجيات المناسبة، والقيم والغرض الذي يوجه المنظمة نحو تطوير وتحسين الاداء الابداعي.

سادساً: مقاييس الاداء الابداعي

تم قياس الاداء الابداعي من قبل مجموعة من الباحثين امثال (Arundel&Kanerva,2008:215). (Boxall&Macky,2009:23) على انه مقياس احادي البعد. اذ اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (ORegan,2011:8) احادي البعد لانه يعد أحد مقاييس الاداء الابداعي الشائع الاستخدام على مستوى الفريق وهو مقياس المدخلات والإنفاق على البحث والتطوير والابداع، وانه مفيد في مقارنة مستويات الاستثمار من قبل المنظمات العاملة في أنشطة البحث والتطوير. اذ تركز المقاييس الكمية المتعلقة بالأداء الابداعي على قدرة المنظمات في توليد الإيرادات من السلع و الخدمات الجديدة أو المحسنة بشكل كبير. مثل ابداع القوى العاملة عن طريق مستوى نصيب الفرد من الإيرادات المتولدة من السلع أو الخدمات المبتكرة، والإيرادات (نسبة إجمالي الإيرادات المستمدة من السلع أو الخدمات المبتكرة)، كلاهما مستمد من بيانات يمكن التحقق منها حول الإيرادات المحققة خلال فترة زمنية محددة. كما انه مقياس واضح وغير غامض من حيث الفقرات المصاغة، وسهولة تطبيقه على اعضاء مجالس الكليات، ويمثل المقياس الأسلوب التحليلي الأكثر استخداماً في البحوث الادارية وخاصةً من ان الدراسة الحالية تجمع بين خمس متغيرات اساسية وهذا يعد مبرر اساسي لاختيار المقياس.

المبحث السادس

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

بالاعتماد على أدبيات الفكر الإداري الذي تناول متغيرات الدراسة الخمسة كما هو واضح في المباحث السابقة سيتطرق الباحث في هذا المبحث الى دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل جزئي، وحسب اطلاع الباحث لم يجد دراسة تشمل جميع المتغيرات الخمسة الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء الابداعي

تعكس القيادة التشاركية موقفاً يشارك فيه العديد من أعضاء الفريق في القيادة ويتسمون باتخاذ القرارات التعاونية والمسؤولية المشتركة. لقد تم وصف القيادة التشاركية بأنها عملية التأثير المتبادل التي يقوم بها أعضاء الفريق اذ يؤثرون ببعضهم البعض نحو تحقيق الأهداف (Day,et al.,2004:233). تعد القيادة التشاركية كمجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها المجموعة (Ensley,et al.,2006:235).وصفت القيادة التشاركية على انها عملية تنفيذ القيادة من قبل المجموعة، وليس من قبل فرد واحد معين. وقد عرفوا القيادة التشاركية بأنها تأثير القيادة على أعضاء متعددين في الفريق، الجانب الأساسي للقيادة التشاركية هي أن أعضاء الفريق يتشاركون في معرفتهم المتميزة من خلال تبادل المعرفة وتوصل أعضاء الفريق إلى أفكار بعضهم البعض والعمل عليها. يمكن للقيادة التشاركية أن توفر للمنظمات ميزة تنافسية من خلال الموارد التنظيمية التي تمارسها في المهام المعقدة، وفي الانفتاح على التأثير المتبادل من الآخرين، وفي تبادل المعلومات يشارك أعضاء الفريق المختلفين في قيادة مشتركة وتعمل قيادتهم معاً بشكل متزامن أو متتابع، أو مضافة أو بطريقة تعويضية، عبر المراحل المختلفة للمشروع أو دورة حياة الفريق (Balkin,et al.,2001:228). تصف القيادة التشاركية سلوك قيادة الفريق الداخلي وغير الرسمي من قبل أعضاء الفريق، يمكن أن تتناقض القيادة التشاركية مع قيادة الفريق الخارجية. يمكن لأعضاء الفريق الانغماس بشكل غير رسمي في عدد من سلوكيات قيادة الفريق الداخلية المختلفة بعض هذه السلوكيات هي: تحديد التوقعات وتحديد مهمة جماعية، وخلق مناخ داعم، وصنع الإحساس وهيكله مهمة الفريق، وتقديم الملاحظات، وحل المشكلات، وتوفير الموارد، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة الذاتية للفريق وتحفيز الابداع في العمل (Huelsheger,et al.,2009:239). وان القيادة التشاركية تساعد على تماسك الفريق ودعم الابداع على وجه التحديد، وسلوكيات القيادة التشاركية أكثر أهمية لتماسك

الفريق، لكي يتحقق الاداء الابداعي (Kozlowski&Bell,2003:66). أن قادة الفرق الخارجية يمكنهم تشجيع الابداع، بشكل مباشر وغير مباشر، على سبيل المثال، من خلال تنفيذ مناخ يساعد على تطوير ودعم الافكار الجديدة، أو عن طريق الدعم بشكل غير مباشر لأولئك الذين يقومون بتنفيذ أفكار جديدة مع التركيز على المنظمة بدلاً من أهدافهم الفردية (Amabile,et al.,2004:227). ان نمط القيادة التشاركية ينطوي على المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير المشترك، وكلاهما ضروري لإحداث التغيير في المنظمة. العاملين الذين يتم منحهم جزءاً في اتخاذ القرار يشعرون بالامتيازات لأنه يمنحهم الشعور بأن قائدهم يعتبرهم جزءاً مهماً من تنظيم وتحقيق اهداف المنظمة مما يزيد من ادائهم الابداعي وتوجههم نحو التغيير. يشير إطار التعلم الاجتماعي أيضاً إلى أن القادة يتصرفون كقدوة يحتذى بها العاملين. وان السلوك الإيجابي للقائد يحفز العاملين على اتباع خطاه. عندما يلاحظون مراراً وتكراراً أن قائدهم يمنحهم المسؤولية عن طريق السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، فإنهم يبدأون تلقائياً في تكرار السلوك الإيجابي لقائدهم من خلال إظهار التزامهم نحو التغيير (Fatima,et al.,2017:235). كما يؤثر القادة على عاملهم ليكونوا نشطين وماهرين في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. قدمت ابحاث الفكر الاداري دعماً مبدئياً للدعاء القائل بأن القيادة لا تؤثر في إنتاجية العاملين بشكل مباشر، ولكن من خلال آليات التحفيز. يمثل الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتحديد هوية الفرد والتعامل معه في منظمة معينة. ولديه ثلاثة مكونات أساسية هي: القوة، والإيمان، والقبول بأهداف وقيم المنظمة (تحديد الهوية)، والرغبة في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة، ورغبة قوية في البقاء مع المنظمة (الولاء). ان الاداء الابداعي يمثل العملية التي يقوم فيها العاملين بتطوير كفاءتهم لتولي مسؤولية نموهم الخاص وحل مشكلاتهم الخاصة. يتجلى الابداع كمبنى تحفيزي في أربعة أبعاد معرفية (ذات مغزى، وفاعلية ذاتية، واستقلالية، وتأثير). ويتوافق مع الحاجة الجوهرية لتقرير المصير أو الإيمان بالكفاءة الفردية فيما يتعلق بالقيادة التشاركية، أقترح أن القادة التشاركيين يعززون أداء العاملين من خلال آلية التحفيز للالتزام التنظيمي. يمكن تطوير هذا الشعور بالالتزام من خلال عمليتين رئيسيتين. أولاً: يتطلع قادة التوجيه إلى تحقيق المستقبل المرغوب من خلال تقديم أهداف محملة بالقيمة التي تضيف معنى أكبر إلى الأعمال الموجهة لإنجازهم. ثانياً: يزيد هؤلاء القادة الالتزام بهذه الأهداف من خلال إظهار كيفية توافقهم مع أهداف المنظمة وبالتالي خلق شعور بالتطور، وهو أمر محوري من أجل الشعور بالالتزام ربط السلوكيات والأهداف بمهمة ورؤية المنظمة (Somech,2005:782). مما تقدم نلاحظ ان القيادة التشاركية لها دور كبير في تحقيق الاداء الابداعي للعاملين من خلال تحفيزهم واعطاءهم الاهمية الكبرى

بانهم جزء من المنظمة ونجاحها هو نجاحهم، واعطائهم الاستقلالية والحرية في العمل، وتشجيعهم على اتخاذ القرار بدون قيد او خوف، والوقوف بجانبهم، وزيادة مستوى قدرتهم على الابداع والابتكار بتقديم فكرة أو حل بخصوص مشكلة معينة في العمل، وتطبيقها بطريقة خيالية تؤدي إلى اتخاذ إجراءات فاعلة تدعم الإبداع، والثقة، والسلامة ضمن فريق العمل.

ثانياً: العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة والاداء الابداعي

أن إحدى الطرق المؤثرة التي يرى فيها الأفراد أنفسهم هي من خلال إحساسهم بهوية الدور. تعكس هوية الدور تحديد الاداء الابداعي مع دور الإبداع في العمل ورؤيته. وان هوية الدور الإبداعي مرتبطة بالفاعلية، وهي وجهة نظر ذاتية معقدة تخضع لكل من التنظيم الذاتي والحتمية المتبادلة، يعتقد الباحثون في الفكر الاداري هنالك دعماً نظرياً وعملياً للأسبقية السببية لهوية الاكتفاء الذاتي. وقد أشار الفكر الاداري الى أن الكفاءة الذاتية المدركة تنبع من تحقيق الاداء الابداعي. اذ يشير الاداء الابداعي أيضاً إلى سلسلة من الإدراك المعرفي القائم على الاداء الابداعي والتوجهات السلوكية التي تعكس السوابق التي تفيد نظرية الكفاءة الذاتية المدركة بأنها مؤثرة في وجهات نظر الفاعلية (Farmer, et al.,2003:235). مثلاً، تلعب عمليات الإسناد دوراً رئيساً في توليد الكفاءة الذاتية المدركة كما تؤثر الأولويات والمصالح الشخصية على تحقيق الكفاءة الذاتية المدركة كما هو الحال مع الإمكانيات التفاعلية المكتسبة من خلال المشاركة في المهام. يركز الأفراد ذوي الهويات القوية على جهودهم واهتمامهم نحو المشاركة والأداء المرتبطين بمجال الاداء الابداعي كوسيلة لتفعيل هوياتهم. اذ يمثل الاداء الابداعي دوراً رئيساً للأنشطة المرتبطة بالإبداع كأولوية محددة لاهتمام العاملين ووقتهم مما يؤدي إلى مزيد من المشاركة والتجربة في إشراك الاداء الإبداعي (Tierney&Farmer,2011:279). يكون الإبداع عاملاً مؤثراً في نشاط العامل، من المحتمل أن تكون هناك مستويات مختلفة لمتطلبات الإبداع عبر وظائف مختلفة في معظم إعدادات العمل. مثلاً، كانت هناك وظائف ذات متطلبات إبداعية أقل، مثل معالجي مشكلات العمل الذين يمثل دورهم في العمل إلى حد كبير في الحفاظ على العمل بصورة صحيحة ودون اخطاء. يمكن النظر إلى الوظائف التي تتطلب الإبداع على أنها ذات فاعلية في تحقيق اهداف المنظمة. تميل الوظائف التي تتطلب الإبداع إلى أن تكون أكثر تحدياً وتتطلب المزيد من السلطة التقديرية فيما يتعلق بمعالجة المشكلات عند ظهورها (Swann,1983:99) (2005, Unsworth) يمكن تفسير التنازل عن هذا العمل على أنه

إشارة إلى توقعات الآخرين في الأداء العالي والثقة في قدرة الفرد (Bandura,1997). قد يوفر تعيين المهام التي تتطلب الإبداع مصدراً مقنعاً لإثارة الفاعلية إذ أن المهمة قد تنقل معتقدات خارجية مفادها أن العامل لديه ما يلزمه للتعامل مع الجوانب الإبداعية للوظيفة (Collier&Callero,2005:8). تتطلب الوظائف الإبداعية الطلاقة المعرفية والأصالة على أساس منتظم، وينبغي أن تزود العاملين بفرص أكثر من خلال الاستخدام المتكرر للقدرات المعرفية المعقدة، والمثابرة، بالإضافة إلى التجارب النشطة مع استراتيجيات وتقنيات جديدة (ling&Erger,2009:32). ذكر (Pandora) (1997) أن الإحساس بالفاعلية مستمد من الانغماس في المواقف التي تتطلب المثابرة في التغلب على العوائق والتي تتيح استخداماً ثابتاً للمهارات المعقدة التي تؤدي إلى التمكن النشط. تم وصف المشاركة في النشاط المرتبط بالإبداع أيضاً على أنه عملية إدراكية متزايدة تؤثر على التجربة العاطفية، وتحدث تأثيراً إيجابياً رئيسي لصياغة الفاعلية لأنه يثير استدعاء انتقائي، إذ يتم تعزيز تجربة النجاح الشخصية، في حين يتم تقليل تجربة الفشل في أداء المنظمة (Baer&Oldham,2006:66).

مما تقدم نلاحظ أن أحد العوامل التي تعد المحرك الرئيسي للسلوك الإبداعي لدى العاملين هي الكفاءة الذاتية المدركة، أن العمل الإبداعي يتميز بالنقد والنكسات والمخاطر، مما يجعل الكفاءة الذاتية المدركة سمة ضرورية للعاملين الذين يعملون بمثابرة، وتحدي في العمل ويمثل الأداء الإبداعي المعتقد الذي يمتلك القدرة على إنتاج نتائج فعلية، أن الكفاءة الذاتية المدركة يمكن أن تكون بمثابة دافع للعاملين الذين يواجهون تحديات العمل الإبداعي.

ثالثاً: العلاقة بين الأمان النفسي والاداء الإبداعي

عندما يكون مناخ العمل آمناً نفسياً، لا يخاف أعضاء العمل من التحدث عن سلبيات العمل، فهم يشاركون في حوار مثمر يعزز سلوكيات التعلم الاستباقية اللازمة لفهم البيئة والزبائن وحل المشكلات معاً إذ يلزم إجراء تجارب مستمرة، والعمل بمراحل مكثفة من التجربة والخطأ إلى أن تصبح الأمور في نصابها الصحيح، والتي بحكم تعريفها هي أساس الإبداع في مجال الأعمال. أما أعضاء العمل الذين يعملون في بيئة عمل غير آمنة نفسياً يواجهون صعوبة في تحسين الاداء الإبداعي، إذ لا يعد ارتكاب الأخطاء فشلاً بل يعد فرصة للتجربة والتعلم. لا يتعلق الأمر بالرضا تجاه بعضهم البعض أو بتقليل معايير الأداء، بل يتعلق بخلق ثقافة منفتحة، إذ يمكن لزملاء العمل تبادل الدروس، ويكونون مباشرين ويتحملون المخاطر بهدف تحقيق التمييز والإبداع. إذ ركزت اغلب دراسات الفكر الإداري على دور الأمان النفسي، وعدة عنصر رئيسي في تحقيق الاداء الإبداعي

للمنظمات. في عالم يتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض يجب بناء (تهيئة) مناخ آمن للعمل والحفاظ عليه يعتبر من الأولوية الإدارية لكل المنظمات التي ترغب في مواكبة السباق التنافسي العالمي (Rana,et al.,2014:247). اقترح (Naquin) (2003) أنه قد يكون من المفيد في الأبحاث المستقبلية النظر في بعض الديناميكيات المرتبطة بفشل فريق العمل لأنه عندما يفشلون، يتم إلقاء اللوم على الأفراد لعدم تحقيق الأهداف المطلوبة. التوجه، والتعلم، والوصول إلى الموارد يساهم في رفع أداء الفريق. أن وجود قادة فاعلين يسهلون الأمان النفسي بين أعضاء الفريق، من شأنهم أن يشجعون على التفكير بشكل مختلف. يكون التفكير التنظيمي للفرق عالية الأداء متقدماً جداً على الفرق الأخرى ويساعد على تقليل الفجوة بين التركيز والتفكير التقليدي من أعضاء الفريق للحصول على أداء فريق عمل فاعل. وبعبارة أخرى، يهيئ هؤلاء القادة بيئة من الأمان النفسي لأداء فاعل للفريق. بهذه الطريقة يتم تحويل التفكير المتقدم الذي يحدث في فريق عالي الأداء إلى انعكاس النظام الأكثر شمولاً (Yousaf&Sanders,2015:5). فريق العمل ذو الأداء العالي يخلق ظروف التغيير المستقبلي في المنظمة، ويسهل إعدادها، من خلال الاتصالات الفاعلة أعضاء فريق العمل تمثل مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يولدون تآزراً إيجابياً من خلال جهد منسق ومهارات تكميلية ملتزمة بهدف مشترك. يعتبر أعضاء الفريق أنفسهم مسؤولين عن تحقيق أهداف مشتركة. تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على مفهوم الالتزامات والمعاملة بالمثل. تعمل نظرية التبادل الاجتماعي على المبدأ الأساسي للبحث في مجال العلاقات الداعمة. وتقدم موارد دعم مختلفة عاطفية وعقلية مما يخلق بيئة آمنة نفسياً على مستوى الفريق ونتائج الأداء الوظيفي الفاعل (Jha,2018:3).

مما تقدم نلاحظ عندما يشجع الفريق أعضائه على التعلم، ويخلق ثقافة الفريق، ويسهل التعلم، ويطور الأعضاء. يتأثر توجه التعلم بشكل إيجابي عندما ينظر إلى الفريق ليقي بمتطلبات الأمان النفسي الخاصة بهم، سلوك التعلم في الفرق يرتبط بشكل إيجابي بالأمان النفسي إن أكثر الفرق إنتاجاً في تحقيق أهدافها، هي تلك الفرق التي يتمكن كل عضو فيها من الرؤية الواضحة للعملية المتكاملة، وأيضاً يتمكن من ربط كل جزء صغير من العملية مع باقي الأجزاء الأخرى ليصل إلى النتيجة النهائية، وهذا يؤدي إلى الانضباط والالتزام. إذ يسهل تحديد السبيل المناسب لكل عضو داخل الفريق لتحقيق أفضل النتائج.

رابعاً: العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأمان النفسي

الأمان النفسي له دوراً مهماً في تكوين الإجماع الاستراتيجي. إذ أظهرت بحوث الفكر الإداري على أن هنالك اتفاق كبير بأن الأمان النفسي يقلل من الصراع بين الأفراد إذ يمثل الاعتقاد المشترك بأن الفريق آمن لا خذ المخاطرة بين الأفراد. إذ أن توفير بيئة عمل آمنة ينتج عنها زيادة التواصل والترابط بين الأقسام الوظيفية المختلفة في المنظمة، ويعمل على تحقيق أهدافها (Berger, 1995:90). إذ أن فريق العمل الذي يعمل في بيئة آمنة نفسياً يتفاعل أعضائه فيما بينهم ويتبادلون المعلومات والمعرفة. أما انخفاض الأمان النفسي، يؤدي إلى ضعف التواصل بين أعضاء الفريق. افترضت نظرية القرار الاجتماعي أن الإجماع الاستراتيجي يتكون عندما يكون التباين في السلطة منخفضاً ويشعر أعضاء الفريق بالأمان للتعبير عن آرائهم، لاحظ (Edmundson) (2002) تعلماً واضحاً لأعضاء الفريق تجاه الأهداف التنظيمية، إذ أن التباين الكبير في السلطة يرتبط بإجماع استراتيجي أقل بسبب زيادة المقاومة لمحاولات التأثير أو الصراع الناجم عن صراعات السلطة (Bliese, 2000:33). عندما تتركز السلطة في يد شخص واحد يضعف الأمان النفسي لدى أعضاء الفريق وبالتالي يزيد الإجماع الاستراتيجي (Tarakci, 2013:58).

مما تقدم نلاحظ أنه بالرغم من التصور الإيجابي المشترك للإجماع الاستراتيجي، أي الإدراك المشترك حول الأهداف التنظيمية، والنتائج الجماعية الموجودة في الفكر الإداري. إذ أن اختلاف توزيع السلطة يحقق إجماع استراتيجي أقل وذلك بسبب قلة الصراع عن السلطة، وإن فرق العمل عندما يتحقق لهم الأمان النفسي يبدعون في تحقيق أهداف المنظمة.

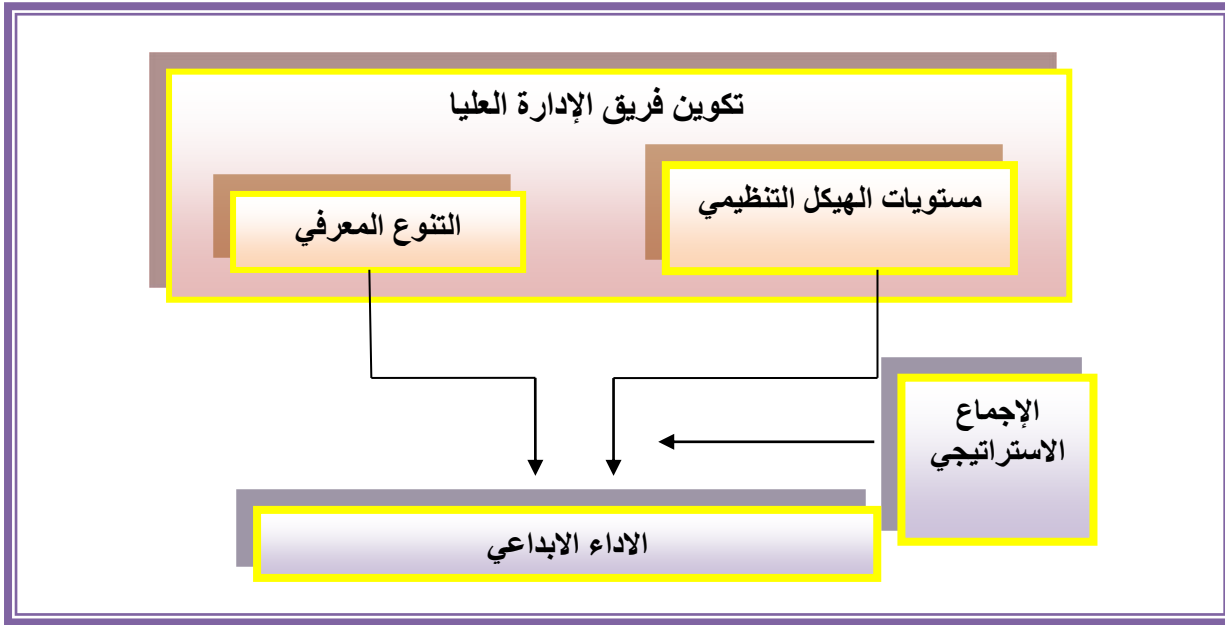
خامساً: العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الإبداعي

لا تزال النتائج العملية المتعلقة بالعلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الإبداعي غير متسقة إلى حد كبير. على سبيل المثال، وجدت دراسات العلاقة بين الإجماع والأداء ثنائية المتغير، دعماً لهذه العلاقة تم العثور على نتائج مماثلة في الأبحاث متعددة المتغيرات التي نظرت في متغيرات مختلفة تؤدي إلى تباين العلاقة بين الإجماع والأداء على الرغم من هذه النتائج غير المتسقة عبر منطقتي الدراسة للإيجاب لا تزال العلاقة بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الإبداعي قوية ومدعومة بتحليل حديث، وينص هذا المنطق على أن المستويات العليا من الإجماع الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتنسيق والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية وبالتالي، الأداء الإبداعي من أساس هذا المنطق، الافتراض بأن التنسيق اللازم لتنفيذ الاستراتيجية لا يتطلب خطة عمل فحسب، بل يتطلب أيضاً فهماً مشتركاً

للنطق وراء خطة العمل كما هو واضح في مستوى أعلى من الاتفاق على عناصر محددة من الاستراتيجية، وهذا هو، اجماع الآراء الاستراتيجي (Simons,2000:55). نظراً لأن القرارات الاستراتيجية لا يتم التعبير عنها بتفصيل كبير، وتنشأ القضايا غير المتوقعة مع تطور الأحداث، يجب تسوية التفاصيل وحل المشكلات بطريقة تتوافق مع الاستراتيجية ولكن من المستحيل توضيحها مسبقاً ضمن خطة عمل. وبالتالي فإن الفهم المشترك للأولويات الاستراتيجية يسمح للمديرين بالتصرف بشكل مستقل، ولكن بطريقة تتسق مع تصرفات الآخرين وتتسق مع روح القرار، بسبب هذا التقدير الجماعي للأولويات الاستراتيجية، فإن الإجماع يقلل من المصلحة الذاتية والحافز على الانغماس، وتقييد الأعمال غير المرغوب فيها مثل تصفية المعلومات وتراجعها، وباختصار، فإن الإجماع الاستراتيجي يبين مسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية على أي مستوى من التسلسل الهرمي يحسن التنسيق والتعاون ويتمكن من تنفيذ استراتيجية أكثر كفاءة، وقادرة على تحسين الأداء الابداعي للمنظمة (Walter&Matherne,2013:306). القوة الدافعة الرئيسة لإكتساب فهم أعمق للإجماع الاستراتيجي هي الفكرة المشتركة بأن الإجماع الاستراتيجي مفيد للأداء الابداعي للمنظمة. ومع ذلك، كانت النتائج التجريبية غير متسقة في التحقيق فيما إذا كان الإجماع الاستراتيجي جيداً أو سيئاً بالنسبة للأداء الابداعي المنظمي. لقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية بينما لم يجد الآخرون أي علاقة، أو حتى علاقة سلبية على وجه الخصوص، يجادل الباحثون في الفكر الإداري بأن علاقة الإجماع على الأداء تمر عبر وساطة، ولخصت إلى أن الإجماع الاستراتيجي العالي يزيد من الأداء في بيئة أقل ديناميكية، بينما يكون الإجماع الاستراتيجي مرتفعاً ويقلل من الأداء في بيئات أكثر ديناميكية (Buijs&langguth,2017:10). وهذا يدل على ان الاداء الابداعي أصبح عاملاً رئيساً في الأداء الناجح والبقاء على قيد الحياة لمعظم المنظمات. ويمثل الاداء الابداعي النظام الاساسي في الادارة، ويساعد العاملين على اكتساب قدرات ومهارات جديدة، تحسن الربحية والنمو الاقتصادي (Zhou,2006:395). هذه الأفكار الابداعية تبرز اهتمام الباحثون في تحديد العوامل التي تعزز الاستراتيجية الناجحة في المنظمة (Zahra,at.el,2000:950). كما ويعد الإجماع الاستراتيجي من الميزات الأساسية التي تعزز التوجيه نحو الابداع، وانه يمثل الفهم المشترك من قبل مجموعة من الأفراد على المستويات التنظيمية المختلفة (Kellermanns,et al.,2005:241). يفترض الفكر الإداري أن المستويات الإدارية العليا التي تعتمد على الإجماع الاستراتيجي تكون ذات اداء ابداعي عالي. يساعدها في التنسيق، واتخاذ القرارات التنظيمية الصحيحة، وتنفيذ استراتيجية أكثر كفاءة وفاعلية. كما ان الإجماع الاستراتيجي له دور مهم في تعزيز

التنوع المعرفي بين أعضاء المجموعة، وفي قدرتها على معالجة المعلومات، واتخاذ مستويات أعلى من القرار (Kellermanns, et al., 2011:290). وهذا يدل على أن المستويات العليا من الإجماع الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتنسيق والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي بالأداء الابداعي. ويكمن وراء هذا المنطق الافتراض بأن التنسيق اللازم لتنفيذ الاستراتيجية لا يتطلب خطة عمل فحسب، بل يتطلب أيضاً فهماً مشتركاً للمنطق وراء خطة العمل هذه، كما هو ظاهر في مستوى أعلى من الاتفاق على عناصر محددة من الاستراتيجية (Joshi et al., 2003:356). نظراً لأن القرارات الاستراتيجية تكون صعبة الاختيار بسبب الحالات غير المتوقعة مع تطور الأحداث التنظيمية، ويجب تسوية التفاصيل وحل المشكلات بطريقة تتلاءم مع الاستراتيجية المتبعة في المنظمة. وبالتالي فإن الفهم المشترك للأولويات الاستراتيجية يسمح للمديرين بالتصرف بشكل مستقل، بطريقة تتوافق مع تصرفات الآخرين، إذ إن الإجماع الاستراتيجي يقلل من تغلب المصلحة الذاتية، ويولد حافزاً للانغماس التنظيمي، ويساعد على تنفيذ استراتيجية أكثر كفاءة (Walter & Matherne, 2013:308). كما ركز (Noble) (1999) على إشراك أشخاص من وظائف مختلفة، لمعرفة درجة تداخل التصورات الاستراتيجية بين المنظمات فيما بينها، وتحديدًا بشأن التفاهات والأولويات المشتركة. إذ استنتج أن الإجماع هو المفتاح الأساسي لتحقيق الأداء الابداعي. إذ إن المنظمات التي تفتقر إلى الإجماع الاستراتيجي يكون فيها الأداء الابداعي غير جيد، ويكون المدراء فيها غير قادرين على تحقيق أهدافهم (Okumus, 2003:3). (Gonzalez-Benito, et al., 2012) يجادلون بأن علاقة الأداء الابداعي بالإجماع الاستراتيجي تمر عبر وساطة، موضحاً أن الإجماع الاستراتيجي العالي يزيد من الأداء الابداعي في بيئة أقل ديناميكية في حين أن الإجماع الاستراتيجي العالي يقلل من الأداء الابداعي في بيئات أكثر ديناميكية، وهذا يدل على وجود علاقة خطية منحنية، إذ كلما انخفض الإجماع في الآراء أدى إلى تقليل الأداء الابداعي، أن الإجماع المرتفع يؤدي إلى اتخاذ القرارات الفاعلة. ويقلل من قدرة التفكير الناقد، والنظر في حلول بديلة لعملية اتخاذ القرار (Homburg & Workman, 1999:340). من ناحية أخرى، عند تقييم الإجماع الاستراتيجي بين الإدارات المختلفة، يجادل الباحثون بأن الإجماع الاستراتيجي يحسن التنسيق والتعاون داخل المنظمة. واستند باحث آخر إلى قياس الأداء الموضوعي، ومقارنته مع المنافسين، إذ اتضح أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الابداعي (Buijs & Langguth, 2017:11). بعض دراسات الإجماع الاستراتيجي تنظر في عمليات التفاعل بين أعضاء الفريق كوسيط لتكوين العلاقة بين

الإدارة العليا والأداء الإبداعي. وفقاً لـ (Simmons) (1995) فإن التنوع المعرفي له تأثير كبير على الأداء الإبداعي للمنظمة، ويساعد على اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً، وبما يعزز التأثير الإيجابي للتنوع المعرفي على الأداء الإبداعي للمنظمة. كما هو موضح في شكل (13).



الشكل (13)
العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي

Source: Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31(6)p684.

مما تقدم نلاحظ ان علاقة الإجماع الاستراتيجي بالأداء الإبداعي هي علاقة إيجابية، إذ كلما كان هنالك إجماع استراتيجي عالي في المنظمة بين المديرين في جميع المستويات الإدارية أدى ذلك إلى زيادة الأداء الإبداعي في تلك المنظمة. إن نجاح المنظمة في تنفيذ رسالتها واستراتيجيتها يعتمد على عمق هذه الاستراتيجية ومعناها. وإن وجود نظام لقياس الأداء هو آلية، الغرض منها تحسين وضع المنظمة بوجود تغذية عكسية، ورقابة إدارية لغرض تقييم الأعمال وأدائها، وبيان مدى النجاح الذي حققته في تحسين هذا الأداء، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة يتطلب التقييم اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة القياس

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي/ عرض نتائج

الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

ان هذا الفصل يستعرض ثلاث مباحث رئيسية، اذ يتضمن المبحث الأول الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة، اذ تعد (الاستبانة) الاداة الرئيسية للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، واختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل العاملي التوكيدي، واختبار ثبات المقياس، واختبار الاتساق الداخلي للبيانات. في حين يتضمن المبحث الثاني الوصف والتشخيص الإحصائي لمقاييس الدراسة وتحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. اما المبحث الثالث يتضمن اختبار فرضيات الدراسة، فرضيات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير المباشرة وغير المباشرة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. اذ يتطلب الجانب الميداني لاختبار فرضيات الدراسة التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية، والتأثيرية، والوسيطية بين متغيرات الدراسة وحسب ما جاء بتساؤلات الدراسة الميدانية وما نصت عليه الفرضيات الرئيسية.

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لأداة القياس

توطئة:

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة للحصول على البيانات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة الرئيسة وذلك من الضروري تحديد اهم الاختبارات البنائية الخاصة بها من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ومدى خضوع البيانات الى التوزيع الطبيعي والصدق العاملي التوكيدي ومدى ثبات المقياس واتساقه الداخلي، وعلى النحو الاتي:

اولاً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة قياس الدراسة

يُعدّ صدق الاختبار واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في الأداة الاختبارية المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر السلوكية، وصدق الاختبار، يُقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاسـتعداد الذي وُضع الاختبار لقياسه (Devriendt,et al.,2012:329). اذ يستخدم الصدق الظاهري لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، ويعتمد ذلك النوع من الصدق على الفحص المبدئي لمحتويات المقياس أي بالنظر الى فقراته وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وكذلك النظر إلى معانيها ودقته، اما صدق المحتوى فيقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (Barton et al.,2011:589). ولغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (أداة القياس) قام الباحث بعرضها في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (17) محكماً علمياً اكاديمياً وذلك للتأكد من صدقها الظاهري وصدق المحتوى والملحق (1) يوضح أسماء السادة المحكمين. اذ كان الأنموذج الاول للاستبانة معداً بشكل خاص لاستطلاع آراء السادة المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي متغير من المتغيرات المدروسة. وبعد جمع الاستبانة من السادة المحكمين اجرى الباحث مسحاً للملاحظات ووجهات النظر التي ابدوها تجاه المتغيرات وابعادها والفقرات المكونة لها فضلاً عن مصادر المقاييس المعتمدة وفي ضوء تلك الآراء والافكار التي اظهرها المحكمون، اجدى الباحث التعديلات التي اتفق عليها اكثر من (90%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يعد جزءاً مهماً ومكماً لمدى صحة العمل بالبيانات والنتائج التي تتمخض عنها كون هذا الاختبار يتيح للباحث الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات فهل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم أن البيانات لا تتوزع طبيعياً وأن معرفة ذلك يعطي للباحث حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في حالة توزعت البيانات طبيعياً في حين يجب استخدام الاحصاءات اللامعلمية في حالة عدم توزيع البيانات طبيعياً ولتحقيق هذا الاختبار اعتمد الباحث على اختبار التفلطح والالتواء (Kurtosis & Skewness,1984).

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التشاركية

يوضح الجدول (14) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة (± 1.96) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير القيادة التشاركية تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (14)

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

Variable	Min	Max	Skewness	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					255.991	109.508

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاجماع الاستراتيجي

يوضح الجدول (15) جميع قيم معاملي الالتواء والتقلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة ($1.96 \pm$) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الاجماع الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (15)

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإجماع الاستراتيجي لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
SC13	1.000	5.000	-.580	-5.125	.877	3.875
SC12	1.000	5.000	-.532	-4.701	.896	3.958
SC11	1.000	5.000	-.529	-4.670	.862	3.807
SC10	1.000	5.000	-.293	-2.590	.150	.664
SC9	1.000	5.000	-.975	-8.614	1.763	7.786
SC8	1.000	5.000	-.701	-6.187	1.104	4.875
SC7	1.000	5.000	.221	1.950	1.224	5.405
SC6	1.000	5.000	-.512	-4.521	.818	3.611
SC5	1.000	5.000	-.363	-3.203	.574	2.535
SC4	1.000	5.000	-.419	-3.703	.569	2.514
SC3	1.000	5.000	-.650	-5.744	1.031	4.552
SC2	1.000	5.000	-.352	-3.111	.726	3.204
SC1	1.000	5.000	.021	.182	.513	2.264
Multivariate					291.894	159.877

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

3. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة

يوضح الجدول (16) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتقلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة ($1.96 \pm$) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الكفاءة الذاتية المدركة تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (16)

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

Variable	Min	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
SE10	1.000	5.000	-.501	-4.428	-.385	-1.699
SE9	1.000	5.000	-.756	-6.676	.890	3.931
SE8	1.000	5.000	-.595	-5.251	.762	3.365
SE7	1.000	5.000	-.595	-5.255	1.207	5.331
SE6	1.000	5.000	-.699	-6.174	-.040	-.174
SE5	1.000	5.000	-.580	-5.122	.630	2.781
SE4	1.000	5.000	-.286	-2.524	.409	1.804
SE3	1.000	5.000	-.474	-4.188	.509	2.247
SE2	1.000	5.000	-.329	-2.908	.162	.714
SE1	1.000	5.000	-.300	-2.650	.530	2.340
Multivariate					102.386	71.487

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأمان النفسي

يوضح الجدول (17) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة (± 1.96) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الأمان النفسي تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (17)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الامان النفسي لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
PS7	1.000	5.000	-.306	-2.703	1.687	10.867
PS6	1.000	5.000	-.530	-4.684	.559	2.467
PS5	1.000	5.000	-.803	-7.090	.989	4.368
PS4	1.000	5.000	-.599	-5.294	.392	1.731
PS3	1.000	5.000	-.627	-5.535	.874	3.858
PS2	1.000	5.000	-.446	-3.940	.340	1.499
PS1	1.000	5.000	-.375	-3.308	.309	1.363
Multivariate					66.489	65.034

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الإبداعي

يوضح الجدول (18) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة (± 1.96) وهذا يشير إلى أن جميع فقرات متغير الأداء الإبداعي تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعني أنه بالإمكان استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (18)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأداء الإبداعي لعينة (468) فرداً

Variable	Min	Max	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
IP10	1.000	5.000	-.020	-.180	.728	3.214
IP9	1.000	5.000	-.694	-6.126	1.007	4.445
IP8	1.000	5.000	-.719	-6.354	.944	4.169
IP7	1.000	5.000	.291	2.568	1.493	11.009
IP6	1.000	5.000	-.656	-5.791	-.079	-.350
IP5	1.000	5.000	-.544	-	1.000	4.417

	0	0		4.803		
<i>IP4</i>	1.00 0	5.00 0	-.301	- 2.662	.786	3.469
<i>IP3</i>	1.00 0	5.00 0	-.422	- 3.731	.858	3.790
<i>IP2</i>	1.00 0	5.00 0	-.375	- 3.309	.945	4.174
<i>IP1</i>	1.00 0	5.00 0	-.087	-.765	1.395	6.160
<i>Multivariate</i>					151.651	106.58 2

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

اعتمد الباحث على عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (**Structural Equation Modeling**). واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (**Amos.V.23**). وأن هدف قيام الباحث بأجراء هذا الاختبار هو لغرض معرفة أن البيانات التي تم الحصول عليها من الاجابات تلائم الأنموذج الهيكلية للقياس. ولتقييم الأنموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي فقد أوصى كلاً من (**Byrne,2010:67;Schumacker&Lomax,2010:169**). بالتحقق من معيارين هما كالاتي:

أ. تقديرات المعلمة (**Parameter Estimates**).

وتسمى بالأوزان الانحدارين المعيارية او معاملات الصدق او التشبع، وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (**Latent Variable**) مع المتغيرات غير المقاسة (**Unobserved Variable**) وهذه المعلمة تمثل الأهمية النسبية لكل فقرة (متغير غير مقاس) بالنسبة الى البعد الفرعي الذي تنتمي إليه (متغير كامن)، وعند تقييم هذه المعلمة يجب الاخذ بنظر الاعتبار جدوى تقديرات المعلمة، مدى ملائمة الاخطاء المعيارية، والدلالة المعنوية لتقديرات المعلمة. اذ ان تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (**0.40%**) واما الاخطاء المعيارية فكلما كانت صغيرة كلما امكن الاعتماد على المعلمة الاحصائية والعكس صحيح كذلك، في حين تحدد الدلالة المعنوية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (**C.R.**) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة، اذ تكون

تقديرات المعلمة مهمة اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) (Holtzman & Sailesh,2011:13).

ب. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق ودقته، وتعد قيمة (CMIN) اهم مؤشرات فاذا كانت قيمتها بالنسبة لدرجات الحرية ضمن المدى المحدد فان معظم قيم مؤشرات المطابقة الاخرى ستقع في المدى المثالي، وكما موضح في الجدول (19) الاتي:

الجدول (19)

مؤشرات ونسب قاعدة جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيمة <i>CMIN</i> ودرجات الحرية <i>df</i>	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايدة <i>Incremental Fit indices (IFI)</i>	اكبر من 0.90
4	مؤشر توكر ولوس <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	اكبر من 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	اقل من 0.08

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

وعلى ضوء هذه المؤشرات يتم قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه، ثم معرفة هل أن أنموذج القياس المستخدم لمتغيرات الدراسة الخمس (القيادة التشاركية، الاجماع الاستراتيجي، الكفاءة الذاتية المدركة، الامان النفسي، الاداء الابداعي) يتكون بشكل حقيقي من الفقرات المحددة في مقاييسها وهل أن فقراتها ذات صدق ومقبولة احصائياً. وفي حال كانت بعض تقديرات المعلمات دون (0.40) و/ او بعض مؤشرات المطابقة دون المدييات المطلوبة فان البرامج الحاسوبية ومنها برنامج (Amos V. 24) تقترح عدة اجراءات منها:

1. تعديل الانموذج الهيكلية عن طريق ترشيح بعض مؤشرات التعديل (**Modification Indices**) التي يتم تحديد خيارها ضمن خصائص التحليل في قائمة المخرجات وهي تسهم الى حد بعيد في وصول الانموذج الهيكلية الى الصورة التي يتفق بها مع او يجسد المنطق النظري الذي بني عليه، اذ يتم تعديله عن طريق: إضافة مسارات جديدة بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاختفاء المعيارية

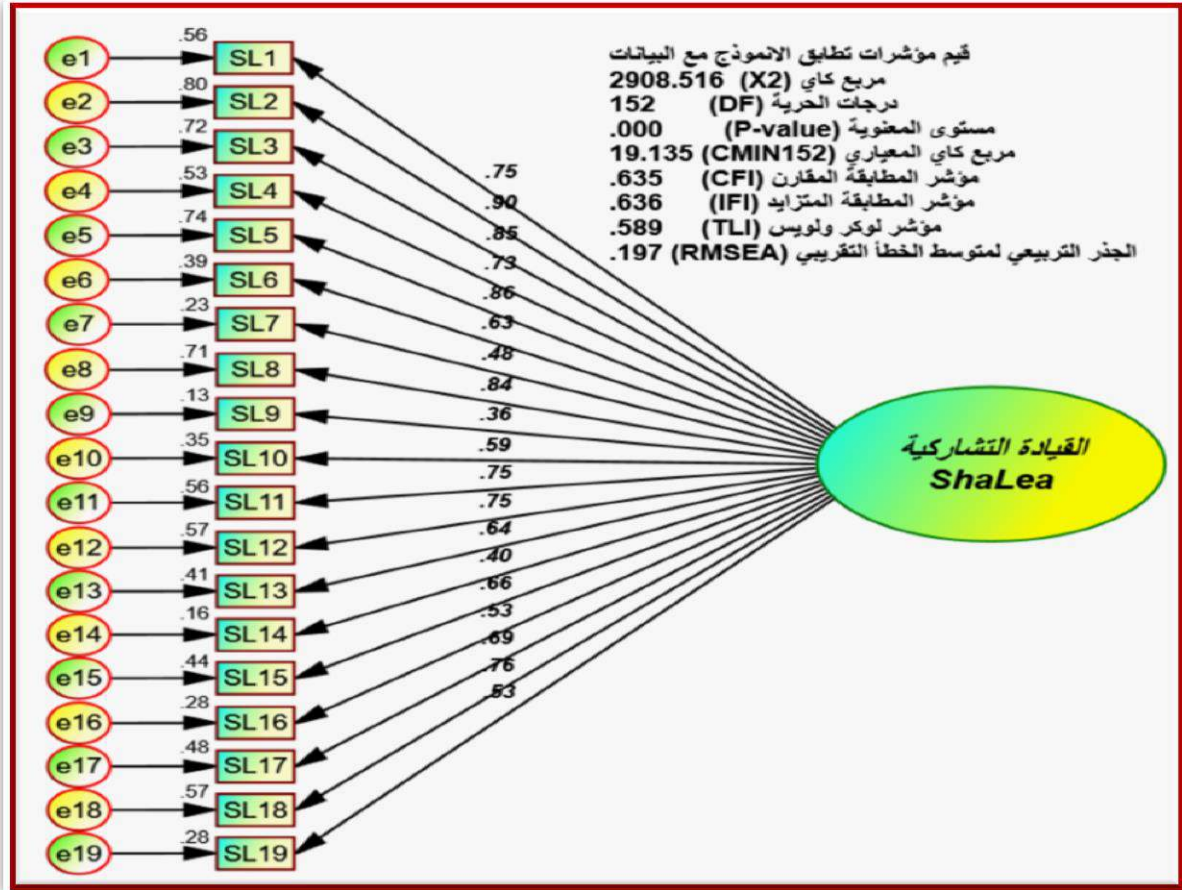
للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك التي تخفف من قيمة (χ^2) المتوقعة.

2. حذف المسارات غير الدالة كخطوة ثانية: ويتم التحقق من كفاية تقديرات المعلمات المعيارية ومؤشرات مطابقة الانموذج بعد كل خطوة تعديل الى ان يحقق افضل مطابقة للانموذج.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كالآتي: اذ قسم الباحث هذا الاجراء إلى خمس خطوات، الاولى تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية، والثانية تخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاجماع الاستراتيجي، والثالثة تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة، والرابعة فتتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الامان النفسي، اما الخطوة الخامسة فتتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء الابداعي، وكما يلي:

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اعلى الشكل (14) انخفاضها عن مدياتها المقبولة الظاهرة في الجدول (19) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت قيمتها (0.197) وهي أعلى بكثير من (0.08) وهي غير مقبولة إحصائياً، وهذا يشير إلى ضعف مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص بمتغير (القيادة التشاركية) كما يظهر أن الاوزان الانحدارية المعيارية او تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (القيادة التشاركية) مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت قيمها عن (0.40) (معيار الحكم على صدق الفقرات) ما عدا فقرتين هما (SL9 , SL14) اذ كانت اوزانهم الانحدارية ضعيفة.



الشكل (14)

التحليل العائلي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية قبل التعديل

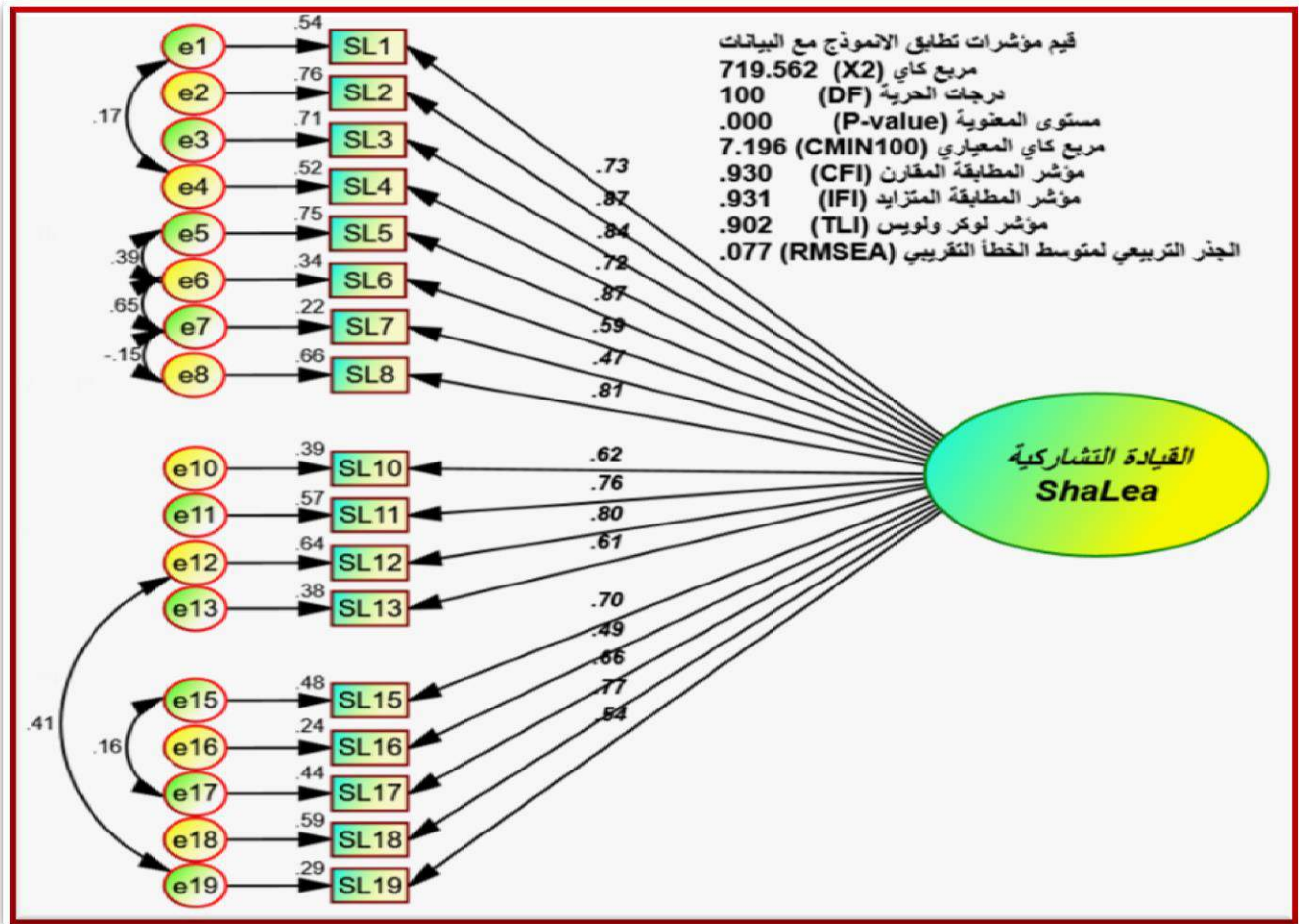
المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وهنا امام الباحث اجراءان ممكن العمل بهما:

- ❖ الاول: حذف الفقرات الضعيفة وملاحظة مدى الفرق في زيادة تقديرات الفقرات الاخرى.
- ❖ الثاني: استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة في الانمودج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.

وبعد القيام بالأجراءين آنفاً وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (15) على الاسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من فقرات المقياس، يمكن الحكم على صدق الفقرات لأن قيمها اصبحت اكبر من (0.40). وعليه تثبت صحة أن (17) فقرة تقيس بنية القيادة التشاركية).

كما يتضح ان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اعلى الشكل (15) قد تجاوزت المديات المطلوبة وبذلك اصبح الانموذج الهيكلي مطابق لإجابات عينة البحث وهو يمثل مقياس القيادة التشاركية .



شكل (15)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة التشاركية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

كما يوضح الجدول (20) اتجاه مسارات التحليل من المتغير الكامن (القيادة التشاركية) الى فقراتها وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. وعند الاستدلال بقيام النسبة الحرجة (Critical Ratio) اتضح بان جميع التقديرات معنوية وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (20)

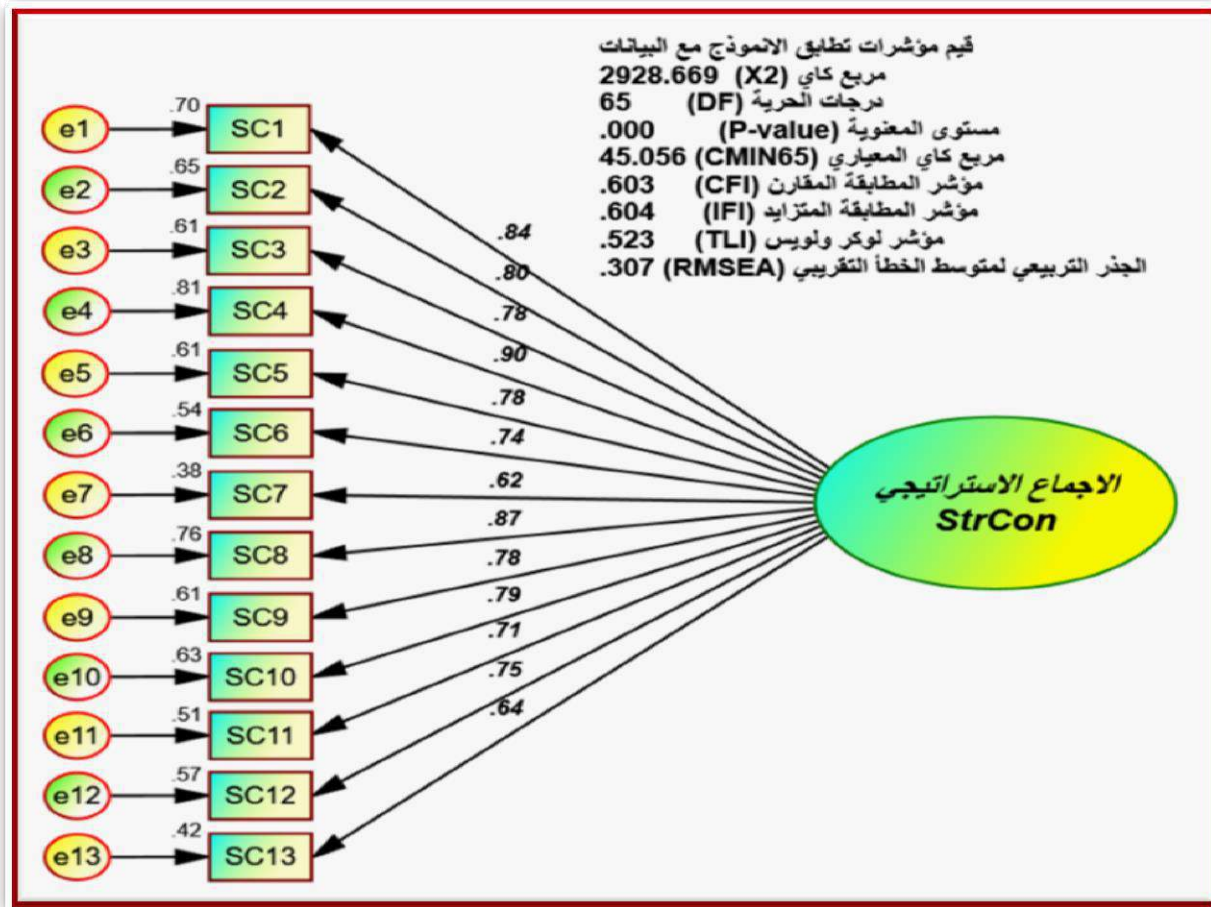
تقديرات نموذج متغير القيادة التشاركية

<i>Item</i>	<-- -	<i>Variable</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<i>SL1</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.459			
<i>SL2</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.671	.126	11.561	***
<i>SL3</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.472	.132	12.640	***
<i>SL4</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.403	.118	12.432	***
<i>SL5</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.487	.123	11.451	***
<i>SL6</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	.919	.118	12.623	***
<i>SL7</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	.690	.091	10.075	***
<i>SL8</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.530	.080	8.592	***
<i>SL10</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.129	.125	12.223	***
<i>SL11</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.344	.107	10.516	***
<i>SL12</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.468	.114	11.774	***
<i>SL13</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.426	.099	14.762	
<i>SL15</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.450	.137	10.389	***
<i>SL16</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	.796	.129	11.220	***
<i>SL17</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.389	.090	8.814	***
<i>SL18</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.284	.128	10.892	***
<i>SL19</i>	<-- -	<i>Shared Leadership</i>	1.000	.108	11.870	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإجماع الاستراتيجي

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أعلى الشكل (16) انخفاضها عن مدياتها المقبولة الظاهرة في الجدول (19) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت قيمتها (0.307) وهي أعلى بكثير من (0.08) وهي غير مقبولة إحصائياً، وهذا يشير إلى ضعف مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص بمتغير (الإجماع الاستراتيجي). كما يظهر أن الأوزان الانحدارية المعيارية أو تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت اقيامها عن (0.40) (معيار الحكم على صدق الفقرات).



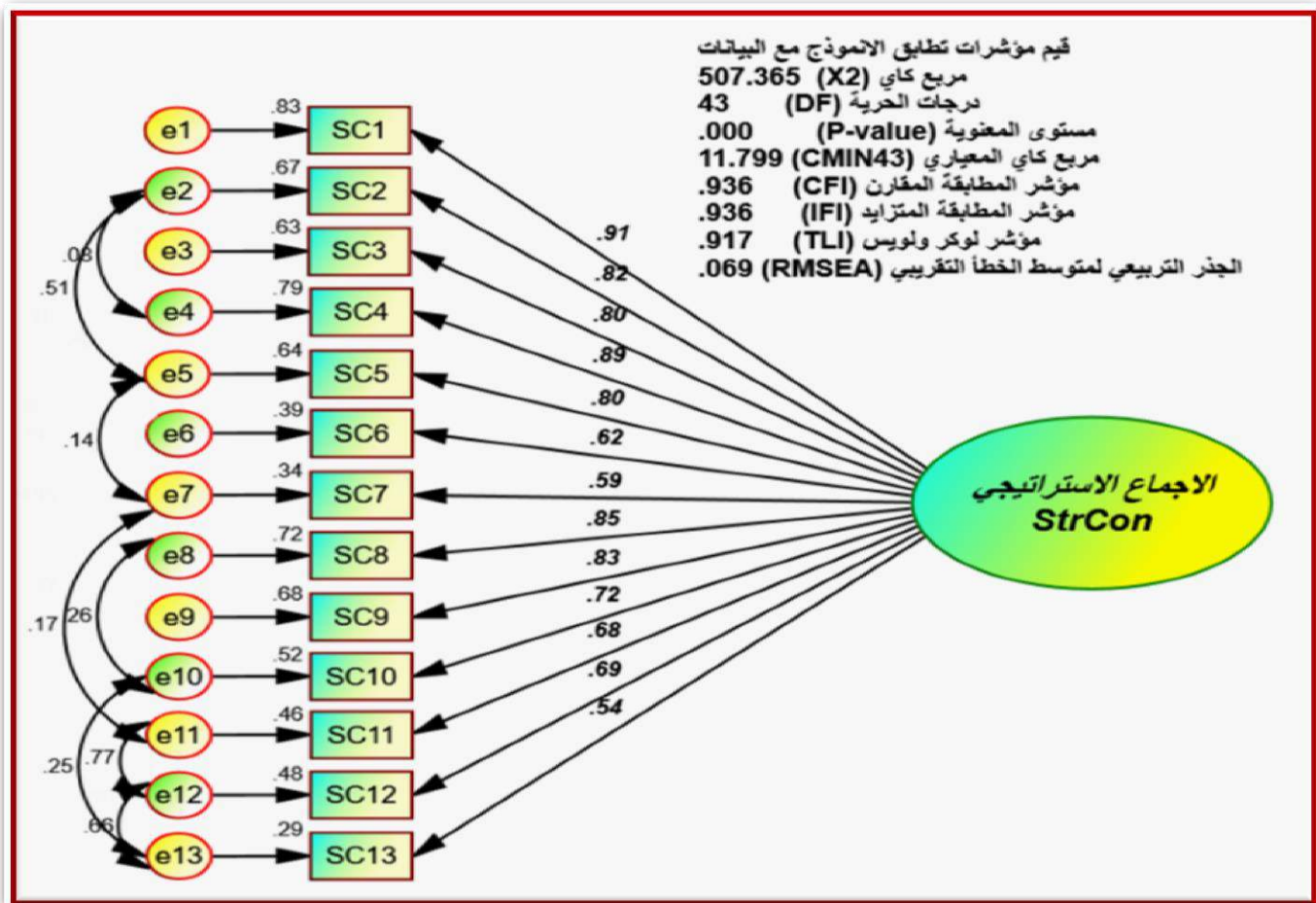
الشكل (16)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإجماع الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وهنا امام الباحث اجراء واحد هو استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييده لتأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة للانموذج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.

وبعد القيام بالإجراء آنفاً والذي تضمن القيام بـ(8) مؤشرات تعديل حسب اقتراح البرنامج ظهرت الأوزان الانحدارية المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة كما هي عليه في الشكل (17) وهي مؤشرات مقبولة مقارنة بقاعدة القبول الخاصة بها. وهذا يؤكد أن البيانات التي سحبت من اجابات عينة الدراسة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل بـ(13) فقرة تقيس متغير الاجماع الاستراتيجي.



الشكل (17)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاجماع الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

كما يوضح الجدول (21) اتجاه مسارات التحليل من المتغير الكامن (الاجماع الاستراتيجي) الى فقراته وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. وعند الاستدلال باقيام النسبة الحرجة (Critical Ratio) اتضح بان جميع التقديرات معنوية وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (21)

تقديرات أنموذج متغير الاجماع الاستراتيجي

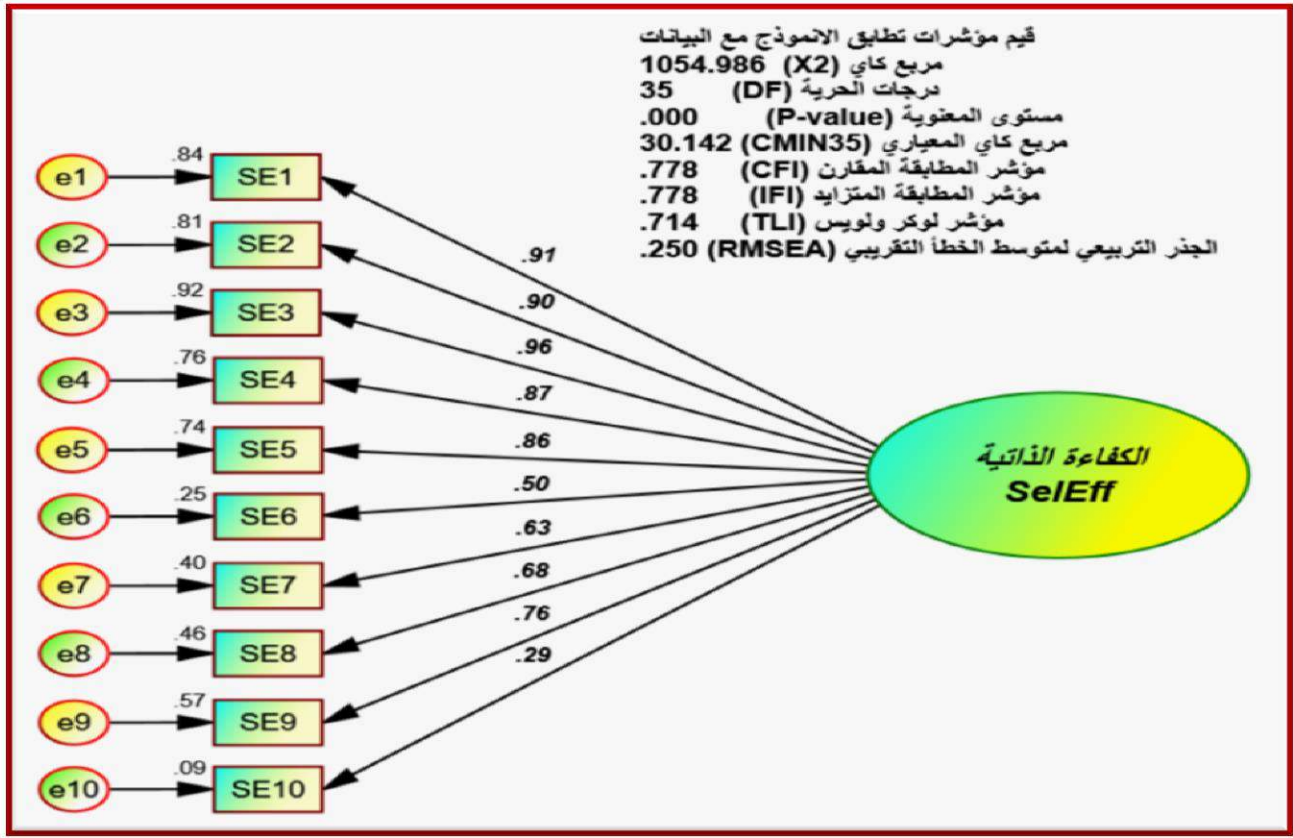
Item	<-- -	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P
SC1	<-- -	Strategic Consensus	2.007			
SC2	<-- -	Strategic Consensus	1.722	.153	13.150	***
SC3	<-- -	Strategic Consensus	1.688	.137	12.559	***
SC4	<-- -	Strategic Consensus	1.971	.136	12.390	***
SC5	<-- -	Strategic Consensus	1.785	.150	13.106	***
SC6	<-- -	Strategic Consensus	1.148	.144	12.436	***
SC7	<-- -	Strategic Consensus	1.097	.070	16.496	***
SC8	<-- -	Strategic Consensus	1.765	.106	10.349	***
SC9	<-- -	Strategic Consensus	1.570	.138	12.824	***
SC10	<-- -	Strategic Consensus	1.678	.126	12.503	***
SC11	<-- -	Strategic Consensus	1.137	.126	13.325	***
SC12	<-- -	Strategic Consensus	1.219	.076	14.938	***
SC13	<-- -	Strategic Consensus	1.000	.066	18.395	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اعلى الشكل (18) انخفاضها عن مدياتها المقبولة الظاهرة في الجدول (19) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت قيمتها (0.250) وهي أعلى بكثير من (0.08) وهي غير مقبولة إحصائياً، وهذا يشير إلى ضعف مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص بمتغير (الكفاءة الذاتية المدركة) كما يظهر أن الاوزان الانحدارية المعيارية او تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الاسهم التي تربط

المتغير الكامن (الكفاءة الذاتية المدركة) مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت قيمها عن (0.40) (معيار الحكم على صدق الفقرات) ما عدا الفقرة (SE10) اذ كان وزنها الانحداري ضعيفاً.



الشكل (18)

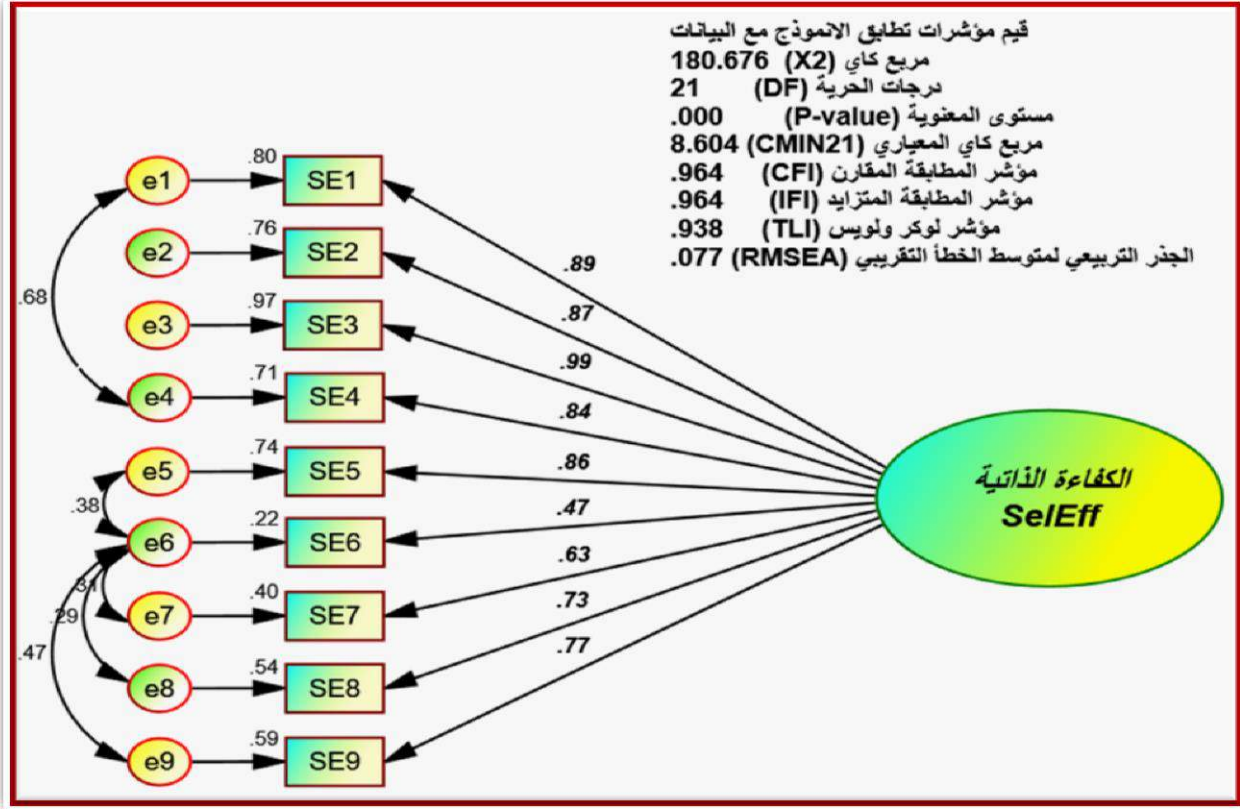
التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وهنا امام الباحث إجراءات ممكن العمل بهما :

- ❖ الاول: حذف الفقرة الضعيفة وملاحظة مدى الفرق في زيادة تقديرات الفقرات الاخرى.
 - ❖ الثاني: استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييده تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة في الانموزج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.
- وبعد القيام بالإجراءاتين آنفاً وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (19) يمكن الحكم على صدق الفقرات لأن قيمها اصبحت اكبر من (0.40) وعليه تثبت صحة أن (9) فقرة تقيس بنية (الكفاءة الذاتية المدركة).

كما يتضح ان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في اعلى الشكل (19) قد تجاوزت قاعدة القبول الخاصة بها وبذلك اصبح الانموذج الهيكلي مطابق لإجابات عينة البحث وهو يمثل مقياس الكفاءة الذاتية المدركة.



الشكل (19)

التحليل العامل التوكيدي لمقياس الكفاءة الذاتية المدركة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

كما يوضح الجدول (22) اتجاه مسارات التحليل من المتغير الكامن (الكفاءة الذاتية المدركة) الى فقراتها وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. وعند الاستدلال بقيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) اتضح بان جميع التقديرات معنوية وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (22)

تقديرات أنموذج متغير الكفاءة الذاتية المدركة

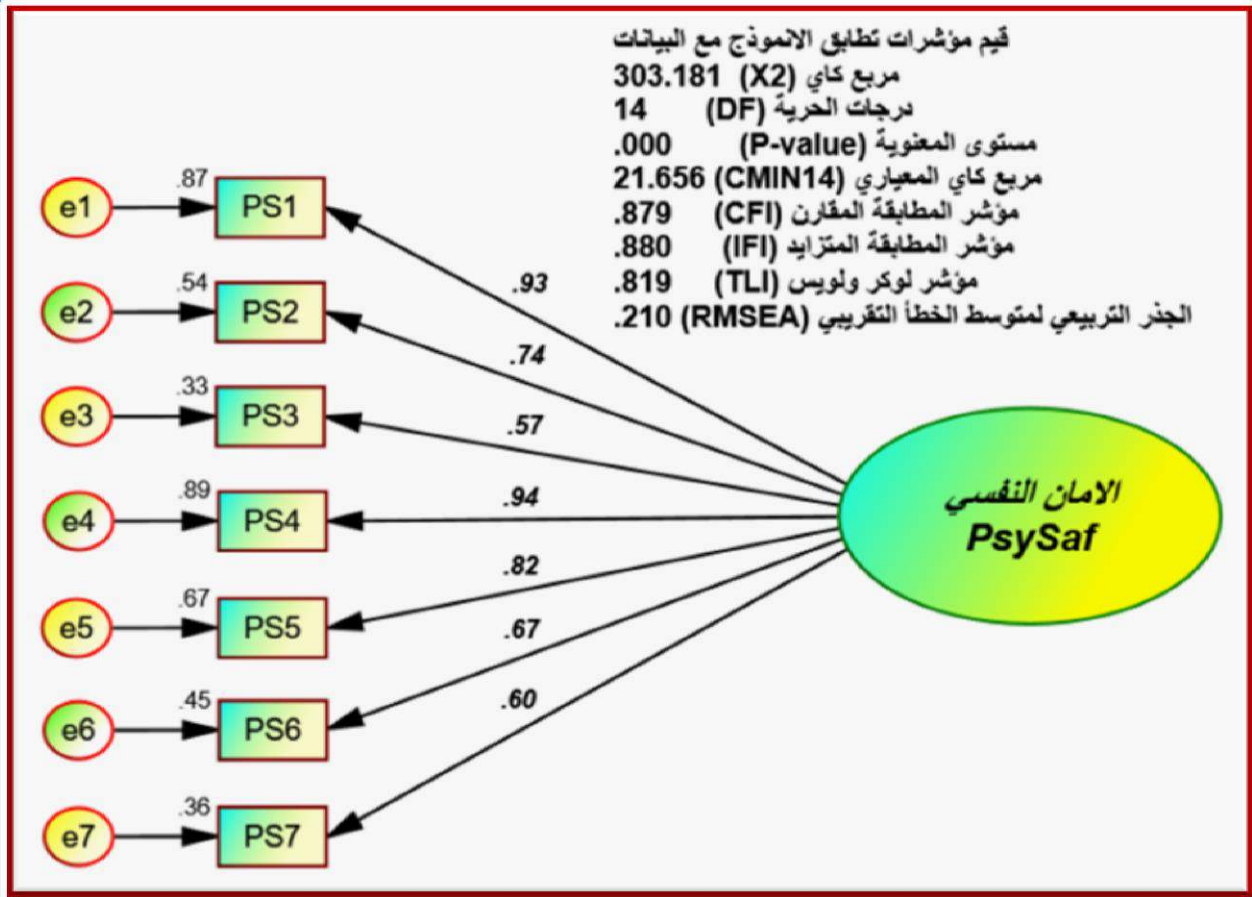
Item	<-- -	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P
SE1	<-- -	Self-Efficacy	1.281			
SE2	<-- -	Self-Efficacy	1.323	.057	22.450	***
SE3	<-- -	Self-Efficacy	1.395	.061	21.764	***
SE4	<-- -	Self-Efficacy	1.244	.055	25.246	***

SE5	<-- -	Self-Efficacy	1.182	.060	20.829	***
SE6	<-- -	Self-Efficacy	.602	.056	21.277	***
SE7	<-- -	Self-Efficacy	.815	.047	12.780	***
SE8	<-- -	Self-Efficacy	1.018	.055	14.711	***
SE9	<-- -	Self-Efficacy	1.000	.060	16.898	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

4. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأمان النفسي

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اعلى الشكل (20) انخفاضها عن مدياتها المقبولة الظاهرة في الجدول (19) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت قيمتها (0.210) وهي أعلى بكثير من (0.08) وهي غير مقبولة إحصائياً، وهذا يشير إلى ضعف مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص بمتغير (الأمان النفسي). كما يظهر أن الاوزان الانحدارية المعيارية او تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت اقيامها عن (0.40) (معيار الحكم على صدق الفقرات).



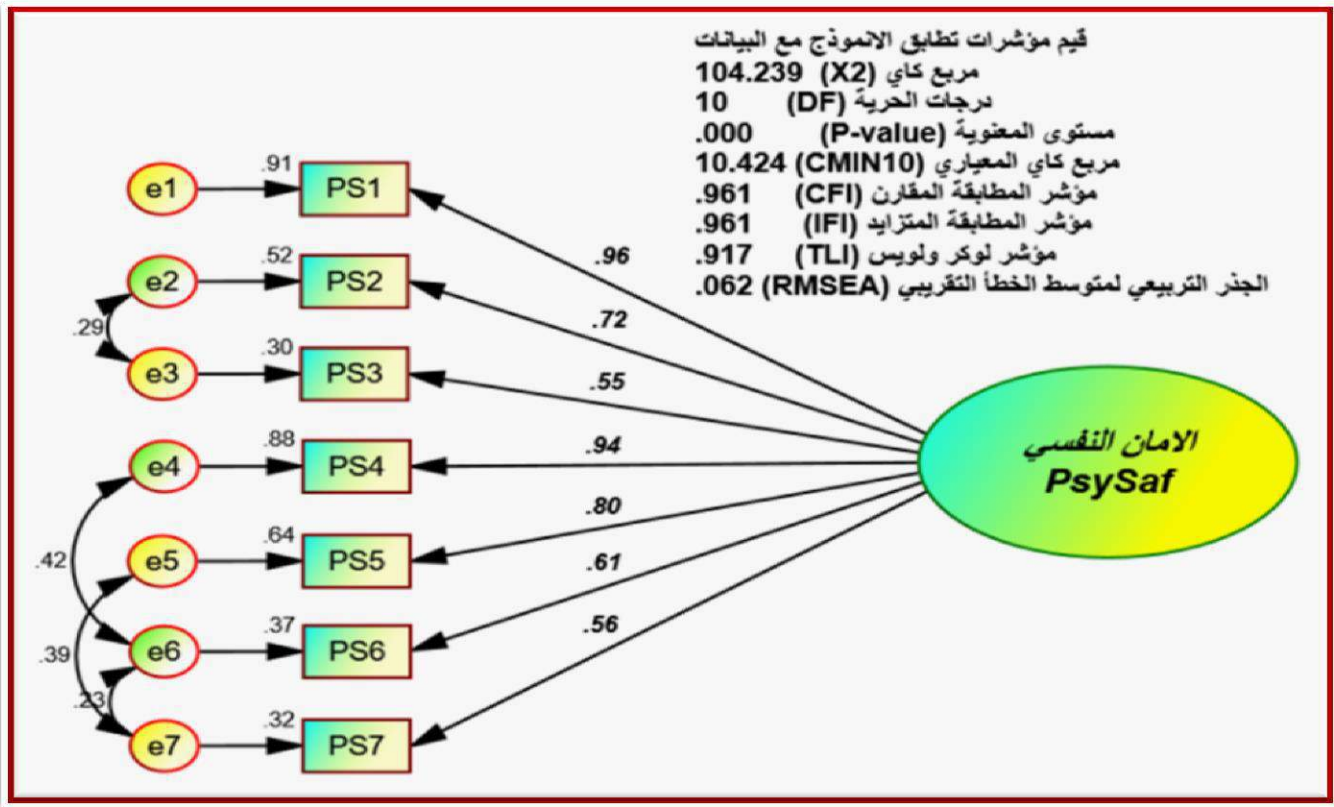
الشكل (20)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأمان النفسي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وهنا امام الباحث إجراء واحد هو استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة للانموذج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.

وبعد القيام بالإجراء آنفاً والذي تضمن القيام بـ(4) مؤشرات تعديل حسب اقتراح البرنامج ظهرت الأوزان الانحدارية المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة كما هي عليه في الشكل (21) وهي مؤشرات مقبولة مقارنة بقاعدة القبول الخاصة بها. وهذا يؤكد أن البيانات التي سحبت من اجابات عينة الدراسة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل بـ(7) فقرات تقيس متغير الأمان النفسي .



الشكل (21)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأمان النفسي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

كما يوضح الجدول (23) اتجاه مسارات التحليل من المتغير الكامن (الأمان النفسي) الى فقراته وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. وعند الاستدلال باقيام النسبة الحرجة (Critical Ratio) اتضح بان جميع التقديرات معنوية وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (23)

تقديرات أنموذج متغير الأمان النفسي

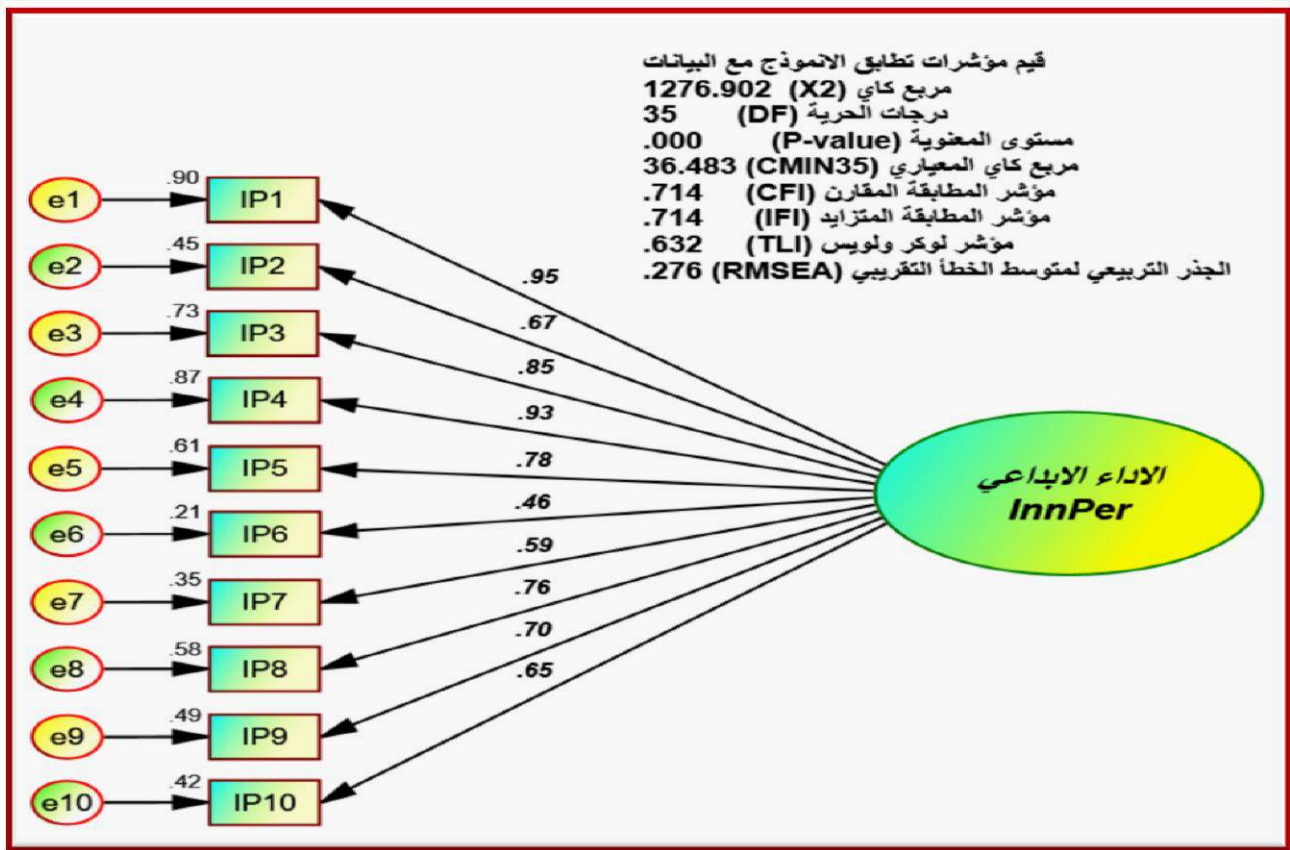
Item	<-- -	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P
PS1	<-- -	Psychology Safety	2.523			
PS2	<-- -	Psychology Safety	1.892	.181	13.925	***
PS3	<-- -	Psychology Safety	1.315	.158	11.961	***
PS4	<-- -	Psychology Safety	2.449	.132	9.953	***
PS5	<-- -	Psychology Safety	1.900	.177	13.833	***
PS6	<-- -	Psychology Safety	1.360	.123	15.453	***

PS7	<-- -	Psychology Safety	1.000	.113	12.084	***
-----	----------	----------------------	-------	------	--------	-----

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

5. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الإبداعي

يتضح من قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اعلى الشكل (22) انخفاضها عن قاعدة القبول الخاصة بها الظاهرة في الجدول (19) وبالأخص قيمة (RMSEA) التي ظهرت قيمتها (0.276) وهي أعلى بكثير من (0.08) وهي غير مقبولة إحصائياً، وهذا يشير إلى ضعف مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص بمتغير (الاداء الابداعي). كما يظهر أن الاوزان الانحدارية المعيارية او تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس قد تجاوزت اقيامها عن (0.40) (معيار الحكم على صدق الفقرات).



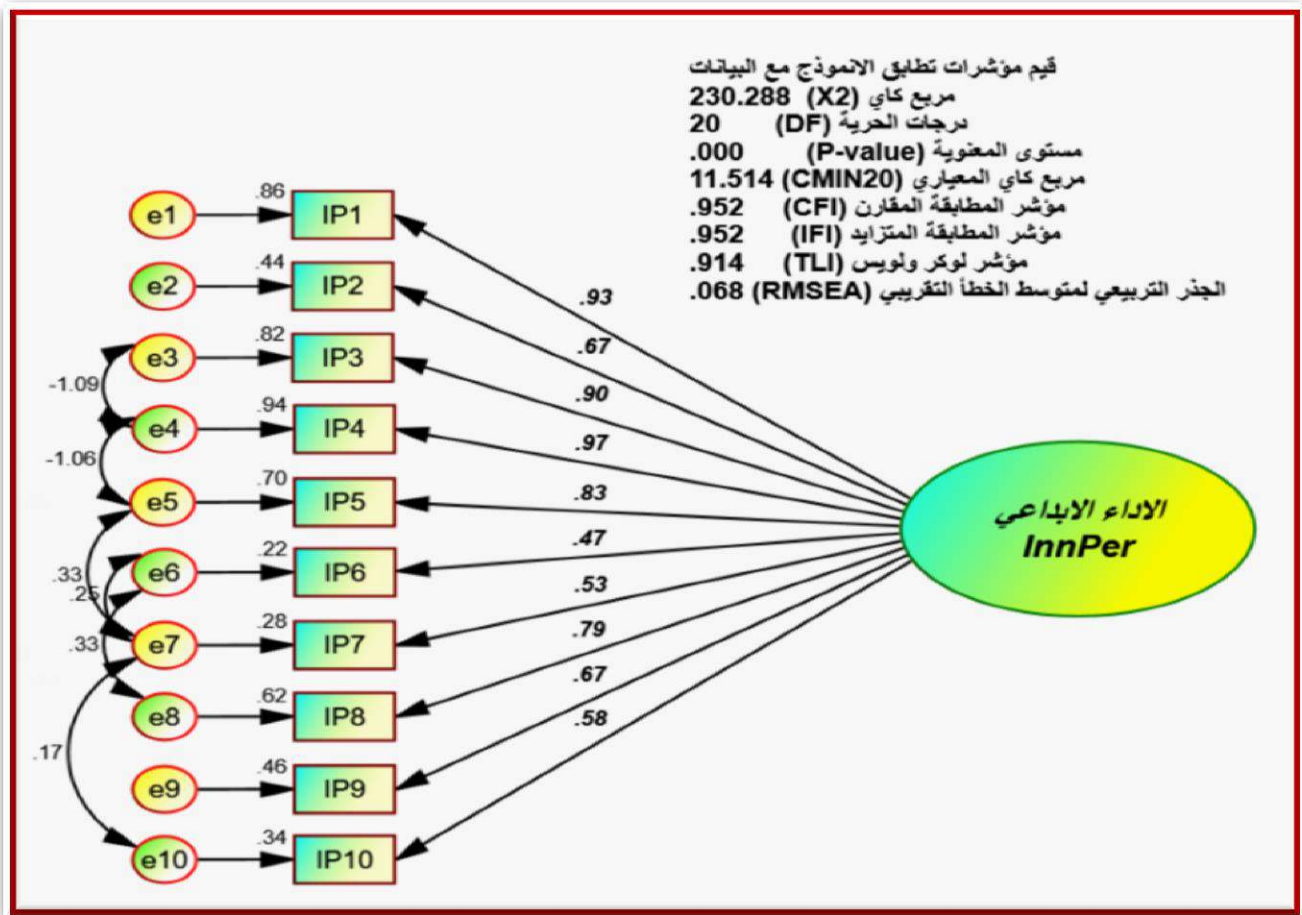
الشكل (22)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الإبداعي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وهنا امام الباحث اجراء واحد هو استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة للانموذج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.

وبعد القيام بالإجراء آنفاً والذي تضمن القيام بـ(6) مؤشرات تعديل حسب اقتراح البرنامج ظهرت الأوزان الانحدارية المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة كما هي عليه في الشكل (23) وهي مؤشرات مقبولة مقارنة بقاعدة القبول الخاصة بها في الجدول (23) وهذا يؤكد أن البيانات التي سحبت من اجابات عينة الدراسة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل بـ(10) فقرات تقيس متغير الاداء الابداعي.



الشكل (23)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

كما يوضح الجدول (24) اتجاه مسارات التحليل من المتغير الكامن (الاداء الابداعي) الى فقراته وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. وعند الاستدلال باقيام النسبة الحرجة (Critical Ratio) اتضح بان جميع التقديرات معنوية وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (24)

تقديرات أنموذج متغير الأداء الابداعي

Item	<-- -	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P
IP1	<-- -	Innovative Performance	1.540			
IP2	<-- -	Innovative Performance	1.182	.105	14.680	***
IP3	<-- -	Innovative Performance	1.552	.098	12.040	***
IP4	<-- -	Innovative Performance	1.664	.108	14.368	***
IP5	<-- -	Innovative Performance	1.377	.103	16.170	***
IP6	<-- -	Innovative Performance	.715	.100	13.829	***
IP7	<-- -	Innovative Performance	.689	.077	9.333	***
IP8	<-- -	Innovative Performance	1.307	.063	10.919	***
IP9	<-- -	Innovative Performance	1.121	.098	13.396	***
IP10	<-- -	Innovative Performance	1.000	.093	12.010	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

رابعاً: الثبات البنائي لأداة القياس

يشير ثبات المقياس إلى دقة واتساق درجاته في قياس ما يجب قياسه، وإعطاء نفس النتائج أو نتائج متقاربة، وبهذا يعد الثبات مؤشراً على درجة الاتساق في نتائج المقياس أو الاختبار، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان والانساق والموضوعية فيما وضع لقياسه، ويعد معامل كرونباخ الفا من افضل مقاييس الثبات واكثرها دقة وقد حدد الباحثين بان نسبة كرونباخ الفا اذا تجاوزت (0.70) تعد مقبولة في الابحاث السلوكية والنفسية (Nunnally & Bernstein, 1994). وقد قام الباحث بإجراء اختبار الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالمتغيرات الخمسة عن طريق استخدام اختبار كرونباخ الفا ومعامل الصدق الهيكلي الموضح نتائجه في الجدول (25):

الجدول (25)

معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	القيادة التشاركية	.939	0.969
2	الإجماع الاستراتيجي	.951	0.975
3	الكفاءة الذاتية المدركة	.921	0.960
4	الأمان النفسي	.908	0.953
5	الأداء الإبداعي	.927	0.963

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

اذ نلاحظ من الجدول (25) أن نسب معامل كرونباخ الفا جميعها نسب مرتفعة جدا اذ تراوحت بين (908-951) وكذلك الصدق الهيكلي قد تراوح بين (953-975). وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية، وبذلك هي تدل على أن أداة القياس للمتغيرات الخمسة تتصف بالاتساق والثبات العالي.

خامساً: اختبار الاتساق الداخلي

لغرض التحقق من ثبات فقرات أداة القياس فأنا نحتاج إلى استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع المتغير الذي تنتمي إليه (Construct - items correlations). ولقبول الاتساق الداخلي للفقرات فإن معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير الذي تنتمي إليه يجب أن يكون ذو دلالة معنوية وحسب حجم العينة المبحوثة. ويوضح الجدول (26) معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والمتغير الذي تنتمي إليه.

الجدول (26)

الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الفقرات	ارتباط الفقرات بالمتغير
القيادة التشاركية	SL1	.769**
	SL2	.878**
	SL3	.845**
	SL4	.753**
	SL5	.854**
	SL6	.658**
	SL7	.534**
	SL8	.826**
	SL9	حذفت عن طريق التحليل العائلي التوكيدي
	SL10	.627**

.748**	SL11		
.778**	SL12		
.682**	SL13		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي	SL14		
.704**	SL15		
.565**	SL16		
.713**	SL17		
.758**	SL18		
.558**	SL19		
.831**	SC1		الإجماع الإستراتيجي
.813**	SC2		
.789**	SC3		
.880**	SC4		
.804**	SC5		
.792**	SC6		
.679**	SC7		
.858**	SC8		
.799**	SC9		
.798**	SC10		
.767**	SC11		
.807**	SC12		
.711**	SC13	الكفاءة الذاتية المدركة	
.897**	SE1		
.874**	SE2		
.930**	SE3		
.870**	SE4		
.848**	SE5		
.607**	SE6		
.729**	SE7		
.731**	SE8		
.807**	SE9		
حذفت عن طريق التحليل العاملي التوكيدي	SE10	الأمان النفسي	
.887**	PS1		
.825**	PS2		
.694**	PS3		
.898**	PS4		
.880**	PS5		
.716**	PS6		الأداء الإبداعي
.715**	PS7		
.886**	IP1		
.712**	IP2		
.868**	IP3		
.885**	IP4		

.835**	IP5	
.625**	IP6	
.690**	IP7	
.790**	IP8	
.796**	IP9	
.673**	IP10	

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.24

وفي ضوء البيانات الظاهرة في الجدول (26) نلاحظ بأن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ومتغيراتها قد تراوحت اقيامها بين (0.534 - 0.898) وهي معاملات معنوية عند مستوى معنوية (0.01). وهذا يؤكد الاتساق الداخلي العالي الذي تتمتع به مقاييس الدراسة الخمسة.

المبحث الثاني الوصف والتشخيص الإحصائي لمقاييس الدراسة

توطئة:

يتعلق هذا المبحث بعملية العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وينقسم هذا المبحث إلى خمسة جوانب تبعاً لمتغيرات الدراسة الخمس، إذ يتعرض الأول لمتغير القيادة التشاركية بفقراته، فيما يتعلق الجانب الثاني بمتغير الإجماع الاستراتيجي بفقراته. إما الجانب الثالث فيتعلق بالمتغير الوسيط الأول الكفاءة الذاتية المدركة، أما الجانب الرابع فشمل بالمتغير الوسيط الثاني الأمان النفسي، والجانب الخامس فيتعلق بالمتغير المعتمد الأداء الابداعي، وشمل كلاً من هذه الجوانب عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية.

وتم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة). فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وفق رأي (Dewberry,2004:15). وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (4-1=3)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (3) (4/3=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (27) الآتي:

الجدول (27)
تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	.1
منخفض	2.60 - 1.81	.2
متوسط	3.40 - 2.61	.3
مرتفع	4.20 - 3.41	.4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	.5

Source : Dewberry Chris 2004 "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice ",First published by Routledge, Taylor & Francis, p.15

أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة التشاركية اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (28) 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 يواجه 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 والفاعلية المطلوبة اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ(أوامر 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 فيها او اذا اتصفت بالدكتاتورية والتفرد في اتخاذ القرار دون مناقشة او سماع رأي اعضاء المجلس.

في حين ان الفقرة الثالثة كانت (يتعاون اعضاء 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 الأهمية، وهذا يدل على ان العمل الجماعي ومساهمة اعضاء مجالس الكليات في صياغة رؤيا العمل والخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذه جيد نوعا ما. والفقرة السادسة كانت (توجد علاقة عائلية ومهنية بين اعضاء مجلس الكلية) 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 الاهمية، 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 سلباً على طبيعة العلاقات العائلية فيما بينهم. والفقرة **السابعة** كانت (على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية، يعتبر كل عضو مساوياً 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 نوعاً 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 الاخر.

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 مسؤولاً 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) والاهمية النسبية (65.85) ومعامل الاختلاف (26.62) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، 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) والاهمية النسبية (65.85) ومعامل الاختلاف (26.62) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، 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) والاهمية النسبية (65.34) ومعامل الاختلاف (27.52) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، 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 (ييدي الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.18) والانحراف المعياري (0.90) والاهمية النسبية (63.76) ومعامل الاختلاف (28.27) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، 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 الاخرين)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.41) والانحراف المعياري (0.83) والاهمية النسبية (24.47) ومعامل الاختلاف (68.20) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يدل على اعتماد اعضاء مجالس الكليات مهارات متنوعة في التعلم ونقل المعرفة والنجاح المتحقق لدى الاخرين 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) والاهمية النسبية (66.55) ومعامل الاختلاف (19.74) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة

الاهمية، 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 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 الرابعة بمعدل (58.4%). والشكل (25) يوضح التمثيل البياني ل فقرات متغير القيادة التشاركية.

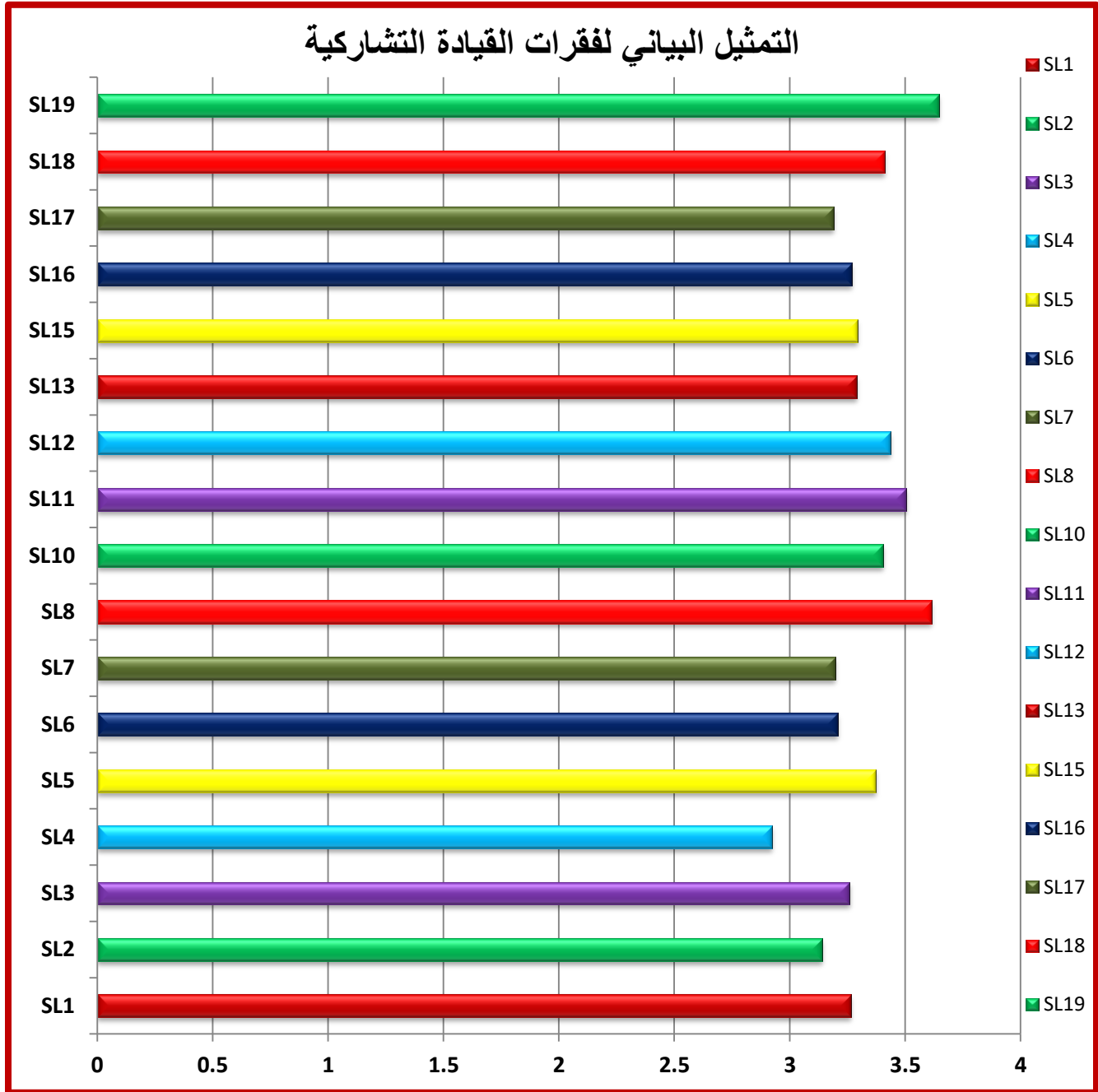
الجدول (28)

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 مجلس الكلية.	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 الآخرين. (R)	3.61	0.86	23.99	72.26
9	حذفت من خلال التحليل العاملي 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 العاملي التوكيدي				
15	يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه عمل الفريق.	3.29	0.87	26.62	65.85

65.34	27.52	0.89	3.26	يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل	16
63.76	28.27	0.90	3.18	يبدى الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق .	17
68.20	24.47	0.83	3.41	يتعلم أعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الأعضاء الآخرين.	18
72.90	23.30	0.84	3.64	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية.	19
66.55	19.74	0.65	3.32	المعدل العام لمتغير القيادة التشاركية	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (24)

التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات القيادة التشاركية

المصدر: مخرجات برنامج Microsoft Excel 2010

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الإجماع الاستراتيجي اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (29) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير المستقل الثاني الاجماع الاستراتيجي الذي يتمثل بـ(ثلاثة عشر) مؤشر ميداني يبدأ بالفقرة الاولى (يعتقد مجلس الكلية أن ظروف العمل غير المتغيرة توفر فرصاً أكثر من التهديدات)، بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (0.95) والاهمية النسبية (66.58) ومعامل الاختلاف (28.59) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة، وهنا يدل على ان اعضاء مجالس الكليات اتفقوا بمستوى متوسط على ان ظروف العمل الثابتة توفر فرصاً لتحقيق اداء افضل وتحقيق الاهداف المرسومة اكثر من اوقات التهديدات التي قد تواجهها الكليات بين الحين والآخر. اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ(تتمثل أولوياتنا التنافسية مع الكليات المناظرة بتطوير خدمات جديدة) بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.29) والانحراف المعياري (0.85) والاهمية النسبية (65.98) ومعامل الاختلاف (26.01) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذا يشير الى ان اعضاء العينة لم يفتنعوا الى حد ما بالأولويات التنافسية التي تتبعها الكليات لتطوير خدمات جديدة وتحقيق تفوق على الكليات المناظرة وهذا قد يعود الى طبيعة النظم والتعليمات الرسمية التي تنظم عمل الكليات الحكومية.

في حين ان الفقرة الثالثة كانت (تعد السرعة في تطوير الخدمات التعليمية أولوية بالنسبة لمجلس كليتنا) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25) والانحراف المعياري (0.88) والاهمية النسبية (65.08) ومعامل الاختلاف (27.30) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذه النتيجة تشير الى ان معيار السرعة في تقديم الخدمات التعليمية لدى اعضاء مجالس الكليات ليس بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى طبيعة التوقيتات المحددة لتقديم الخدمة التعليمية. والفقرة الرابعة كانت (يتميز القطاع الذي تعمل فيه كليتنا بالتغيرات السريعة في تكنولوجيا العمل)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.33) والانحراف المعياري (0.89) والاهمية النسبية (66.79) ومعامل الاختلاف (26.68) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذا يؤكد ان متابعة اعضاء مجالس الكليات للتطورات الحاصلة في تقنيات العمل والتعلم بحاجة الى اهتمام اكثر وتبني واضح كونها تحاكي سمات العصر في تقدم الجوانب التقنية.

اما الفقرة الخامسة فقد كانت (يتميز القطاع التعليمي بالتغيرات السريعة في الخدمات المقدمة)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.67) والانحراف المعياري (0.88) والاهمية النسبية (73.59) ومعامل الاختلاف (23.92) مما يدل على ان الفقرة كانت جيدة الاهمية، وهذا يدل على اتفاق اعضاء مجالس الكليات بالتغيرات السريعة التي يشملها القطاع التعليمي في تقديم الخدمات

التعليمية خاصة بعد استخدام المواقع التعليمية وبرامج التعليم الالكتروني وغيرها من التقنيات. والفقرة السادسة كانت (يضع مجلس كليتنا تركيزاً كبيراً على البحث والتطوير وقيادة الابتكار)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.59) والانحراف المعياري (0.81) والاهمية النسبية (71.92) ومعامل الاختلاف (22.68) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يؤكد اتفاق اعضاء مجالس الكليات على اهمية البحث والتطوير واقامة الدراسات البحثية التي تعزز من الجوانب الايجابية المتحققة وتعالج النقاط السلبية ومنع حدوثها مستقبلاً.

والفقرة السابعة تتمثل بـ(نحدد أهدافنا الاستراتيجية على المدى الطويل أكثر من خمس سنوات)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.28) والانحراف المعياري (0.73) والاهمية النسبية (65.68) ومعامل الاختلاف (22.48) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذا يشير الى اعضاء مجالس الكليات اتفقوا بمستوى متوسط على امكانية هذه المجالس في تحديد او صياغة اهداف طويلة الامد لاكثر من خمس سنوات وهذا قد يعود الى طبيعة الظروف التي تعيشها الكليات والتي قد تحول دون تحقيق هذه الاهداف. في حين تتمثل الفقرة الثامنة بـ(تركز على تقديم الخدمات الجديدة بدلاً من التركيز على الخدمات التي تتضمن ببساطة تعديلات على تلك الموجودة بالفعل)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.32) والانحراف المعياري (0.83) والاهمية النسبية (66.53) ومعامل الاختلاف (25.15) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، هذه النتيجة تدل على اعتماد الكليات عينة البحث بشكل كبير على تقديم الخدمات المعتادة والتي تتطلب تحديثها ومواكبة التطورات الحاصلة في قطاع التعليم العالي.

واما الفقرة التاسعة فقد تمثلت بـ(تقوم كليتنا في المدى الطويل على تقييم الآثار التي قد تحدثها التغييرات التكنولوجية على خدماتنا)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.26) والانحراف المعياري (0.77) والاهمية النسبية (65.3) ومعامل الاختلاف (23.84) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، هذه النتيجة تشير الى اهمية عملية التقييم التي من الضروري ان يتبناها مجالس الكليات للخدمات المقدمة ومدى الافادة من ادخال التقنيات الجديدة المتطورة وترشيدها استخدامها). اما الفقرة العاشرة فقد كانت (يسعى مجلس كليتنا للحصول على مزايا من جميع المجالات الوظيفية عندما نتخذ قرارات استراتيجية مهمة)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.48) والانحراف المعياري (0.85) والاهمية النسبية (69.78) ومعامل الاختلاف (24.63) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذه النتيجة تشير الى اهمية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها اعضاء مجالس الكليات ودورها الكبير في توجيه المجالات الوظيفية المتنوعة لتحقيق الاهداف والمزايا التي تسعى الكليات الى تحقيقها.

والفقرة الحادية عشر كانت (كثيراً ما نحصل على أفكار للخدمات والعمليات الجديدة من خلال الطلبة والجهات المستفيدة الأخرى)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.63) والانحراف المعياري (0.69) والاهمية النسبية (72.77) ومعامل الاختلاف (19.03) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يدل على اهمية التواصل مع الطلبة والجهات المستفيدة الاخرى من اجل الافادة من آرائهم ومقترحاتهم لتقديم خدمات جديدة تفي بمتطلبات تقديمها. في حين تتمثل الفقرة الثانية عشر بـ(عندما نرى فرصة عمل، يمكننا تقييمها بشكل أسرع من باقي الكليات)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.60) والانحراف المعياري (0.79) والاهمية النسبية (72.05) ومعامل الاختلاف (22.17) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذه النتيجة تشير الى اهمية الفرص المتاحة في البيئة والدور الجيد الذي تلعبه مجالس الكليات في استغلالها لتعظيم الاداء وتحقيق الاهداف المطلوبة كما وان السلوك الاستباقي بشكل فردي او جماعي اصبح من اولويات النجاح. اما الفقرة الثالثة عشر فقد كانت (يقوم مجلس كليتنا بتقييم إمكانات مواردنا الاستراتيجية للتنافس في المستقبل)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25) والانحراف المعياري (0.71) والاهمية النسبية (65) ومعامل الاختلاف (22.04) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يدل على اهمية المتابعة الحثيثة والدورية الخاصة بالإمكانات والموارد المتاحة لتحقيق افضل تخصيص واستخدام لها هذا من جهة وللإفادة منها في التخطيط المستقبلي لغرض المنافسة وتحقيق الاهداف من جهة اخرى.

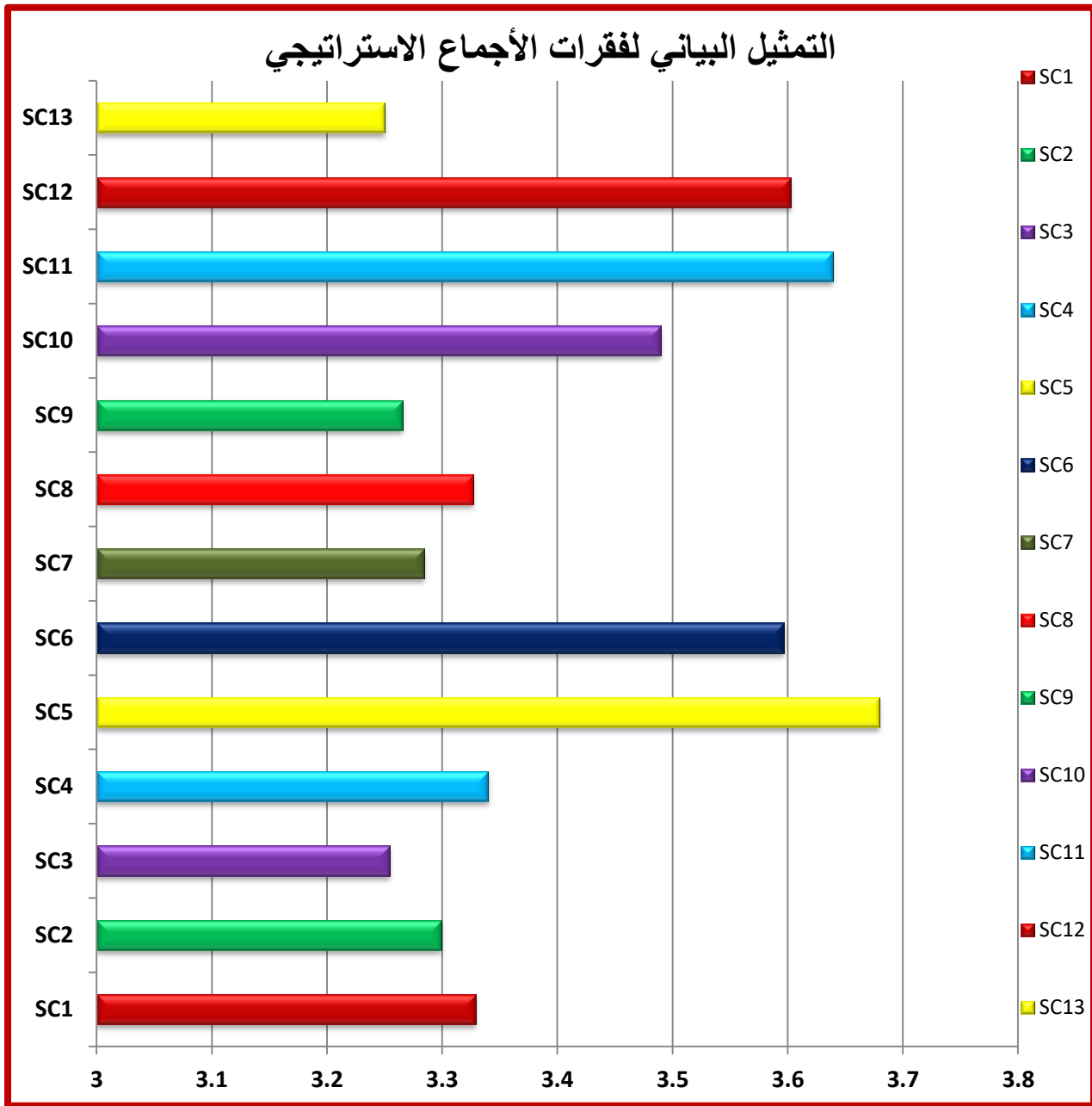
ووفقاً لما تقدم، فإن الوسط الحسابي للمتغير المستقل الثاني (الاجماع الاستراتيجي) بلغ (3.41) وبانحراف معياري عام (0.71) وبمعامل اختلاف بلغ (20.83) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (68.23). وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة الخامسة بمعدل (73.59)، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الثالثة عشر بمعدل (65). والشكل (26) يوضح التمثيل البياني لفقرات متغير الاجماع الاستراتيجي.

الجدول (29)

الإحصاءات الوصفية لمتغير الإجماع الاستراتيجي اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1.	يعتقد مجلس الكلية أن ظروف العمل غير المتغيرة توفر فرصاً أكثر من التهديدات.	3.32	0.95	28.59	66.58
2.	تتمثل أولوياتنا التنافسية مع الكليات المناظرة بتطوير خدمات جديدة.	3.29	0.85	26.01	65.98
3.	تعد السرعة في تطوير الخدمات التعليمية أولوية بالنسبة لمجلس كليتنا.	3.25	0.88	27.30	65.08
4.	يتميز القطاع الذي تعمل فيه كليتنا بالتغيرات السريعة في تكنولوجيا العمل.	3.33	0.89	26.68	66.79
5.	يتميز القطاع التعليمي بالتغيرات السريعة في الخدمات المقدمة.	3.67	0.88	23.92	73.59
6.	يضع مجلس كليتنا تركيزاً كبيراً على البحث والتطوير وقيادة الابتكار.	3.59	0.81	22.68	71.92
7.	نحدد أهدافنا الإستراتيجية على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات).	3.28	0.73	22.42	65.68
8.	نركز على تقديم الخدمات الجديدة بدلاً من التركيز على الخدمات التي تتضمن ببساطة تعديلات على تلك الموجودة بالفعل.	3.32	0.83	25.15	66.53
9.	تقوم كليتنا في المدى الطويل على تقييم الآثار التي قد تحدثها التغييرات التكنولوجية على خدماتنا.	3.26	0.77	23.84	65.3
10.	يسعى مجلس كليتنا للحصول على مزايا من جميع المجالات الوظيفية عندما نتخذ قرارات إستراتيجية مهمة.	3.48	0.85	24.63	69.78
11.	كثيراً ما نحصل على أفكار للخدمات والعمليات الجديدة من خلال الطلبة والجهات المستفيدة الأخرى.	3.63	0.69	19.03	72.77
12.	عندما نرى فرصة عمل ، يمكننا تقييمها بشكل أسرع من باقي الكليات.	3.60	0.79	22.17	72.05
13.	يقوم مجلس كليتنا بتقييم إمكانات مواردنا الاستراتيجية للتنافس في المستقبل.	3.25	0.71	22.04	65
	المعدل العام لمتغير الإجماع الاستراتيجي	3.41	0.71	20.83	68.23

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (25)

التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاجماع الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Microsoft Excel 2010

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير الكفاءة الذاتية المدركة اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (30) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير الوسيط الاول الكفاءة الذاتية المدركة الذي يتمثل بـ(تسعة) مؤشرات ميدانية تبدأ بالفقرة الاولى (يمكنني دائماً إدارة حل المشكلات 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 المشاكلات 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 المشاكلات. اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ(عند حدوث المشاكلات يمكن ايجاد 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 إذا 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 هادئين 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 الآراء 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 الامكانيات المختلفة لتجاوز هذه الصعوبات.

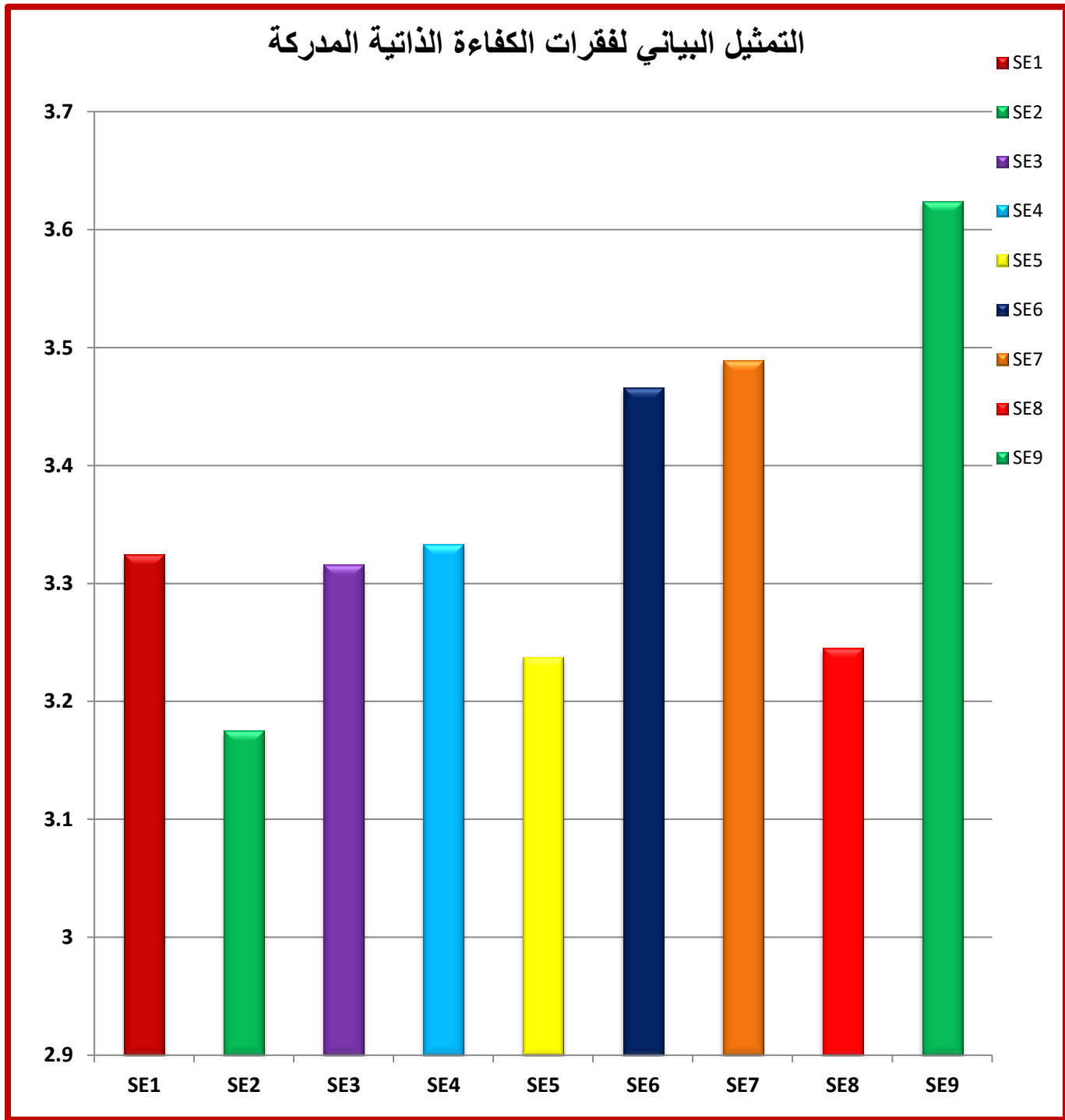
ووفقاً لما تقدم، فان الوسط الحسابي للمتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) بلغ (3.37) وبانحراف معياري عام (0.62). وبمعامل اختلاف بلغ (18.55) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة متوسط وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.44). وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة التاسعة بمعدل (72.47)، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الثانية بمعدل (63.50). والشكل (27) يوضح التمثيل البياني لفقرات متغير الكفاءة الذاتية المدركة.

الجدول (30)

الاحصاءات الوصفية لمتغير الكفاءة الذاتية المدركة اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1.	يمكنني دائما إدارة حل المشاكل الصعبة إذا حاولت بجد بما فيه الكفاية.	3.32	0.81	24.45	66.49
2.	عند حدوث المشاكل يمكن ايجاد 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 ايجاد 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: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (26)
التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الكفاءة الذاتية المدركة

المصدر: مخرجات برنامج Microsoft Excel 2010

رابعاً: وصف وتشخيص متغير الامان النفسي اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (31) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير الوسيط الثاني الامان النفسي الذي يتمثل بـ(سبع) مؤشرات ميدانية تبدأ بالفقرة الاولى (عندما ارتكب خطأ في مجلس الكلية فغالباً ما يسجل هذا الخطأ ضدي)، بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.89) والانحراف المعياري (1.09) والاهمية النسبية (57.8) ومعامل الاختلاف (37.72) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذا يدل على ان روح المنافسة والتحدي وطبيعة العمل الرسمي والالتزام بالتعليمات والضوابط هو السائد بصفة اكثر من ان تغلب العلاقات الشخصية والمحسوبية. اما الفقرة الثانية المتمثلة بـ(يستطيع أعضاء مجلس الكلية من طرح القضايا الصعبة والحرية من دون تردد) بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (0.85) والاهمية النسبية (68.20) ومعامل الاختلاف (24.92) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية. وهذه النتيجة تتوافق مع سابقتها من حيث ان طبيعة العمل الرسمي سائدة في اغلب علاقات اعضاء مجالس الكليات ويمكن مناقشة وطرح القضايا الحرجة الخاصة بالإقسام العلمية والادارية .

في حين ان الفقرة الثالثة كانت (يرفض أعضاء مجلس الكلية أحياناً الآخرين الذين يختلفون معهم) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.33) والانحراف المعياري (0.76) والاهمية النسبية (66.66) ومعامل الاختلاف (22.89) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذه النتيجة تؤكد على ان القضية نسبية وحسب المواقف السائدة لدى أعضاء مجالس الكليات في السماع الى الآخرين وتقبل الآراء التي تختلف معهم في وجهات النظر. والفقرة الرابعة تمثلت بـ(يشعر مجلس الكلية بالأمان عند تبني القرارات التي تتصف بالمخاطرة)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.55) والانحراف المعياري (0.74) والاهمية النسبية (71.19) ومعامل الاختلاف (20.85) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذه النتيجة تدل على ان اعضاء مجالس الكليات يتصفون بالمجازفة ويتمتعون بروح المغامرة ومحاولة الاقدام على كل ما هو جديد من شأنه ان يحقق الاهداف المطلوبة.

اما الفقرة الخامسة فقد كانت (من الصعب أن يطلب أعضاء مجلس الكلية المساعدة من الأعضاء الآخرين)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.10) والانحراف المعياري (0.70) والاهمية النسبية (62.00) ومعامل الاختلاف (22.74) مما يدل على ان الفقرة كانت متوسطة الاهمية، وهذا يدل على ان معايير المساعدة وتقديم النصيحة بين أعضاء مجالس الكليات لم تكن بالمستوى المطلوب وهذا قد يعود الى رغبة التميز التي يحملها كل عضو بداخله مقارنة بالأعضاء الآخرين. والفقرة

السادسة كانت (لن يتصرف أي شخص في مجلس كليتنا عمداً بطريقة تقوض الجهود المبذولة من الآخرين)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.50) والانحراف المعياري (0.67) والاهمية النسبية (70.12) ومعامل الاختلاف (19.35) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يؤكد ان الهدف الذي يسعى اليه كل عضو من اعضاء مجالس الكليات ينسجم مع التوجهات العامة للكليات ويدعمها في سلوكه وتصرفاته من اجل تنويع الجهود المبذولة من قبل باقي الاعضاء بالنتائج الايجابية والاداء العالي. والفقرة السابعة تمثلت بـ(يقدر أعضاء مجلس الكلية الخبرة والتجربة التي امتلكها ويعملون على الاستفادة منها)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.88) والانحراف المعياري (0.58) والاهمية النسبية (77.6) ومعامل الاختلاف (14.95) مما يدل على ان الفقرة كانت مرتفعة الاهمية، وهذا يؤكد اهمية اعتماد اعضاء مجالس الكليات للخبرة التي يحملها احدهم للإفادة منها والاسترشاد بها في عمليات اتخاذ القرار ومجمل العمليات التطويرية للأنشطة التعليمية والوظيفية.

ووقفاً لما تقدم، فان الوسط الحسابي للمتغير الوسيط الثاني (الامان النفسي) بلغ (3.37) وبانحراف معياري عام (0.76). وبمعامل اختلاف بلغ (22.55) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة متوسط وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير (67.40). وان اعلى فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية هي الفقرة السابعة بمعدل (77.6)، وان اقل فقرة لمستوى اجابات افراد العينة من حيث الاهمية النسبية كانت الفقرة الاولى بمعدل (57.8). والشكل (28) يوضح التمثيل البياني لفقرات متغير الامان النفسي .

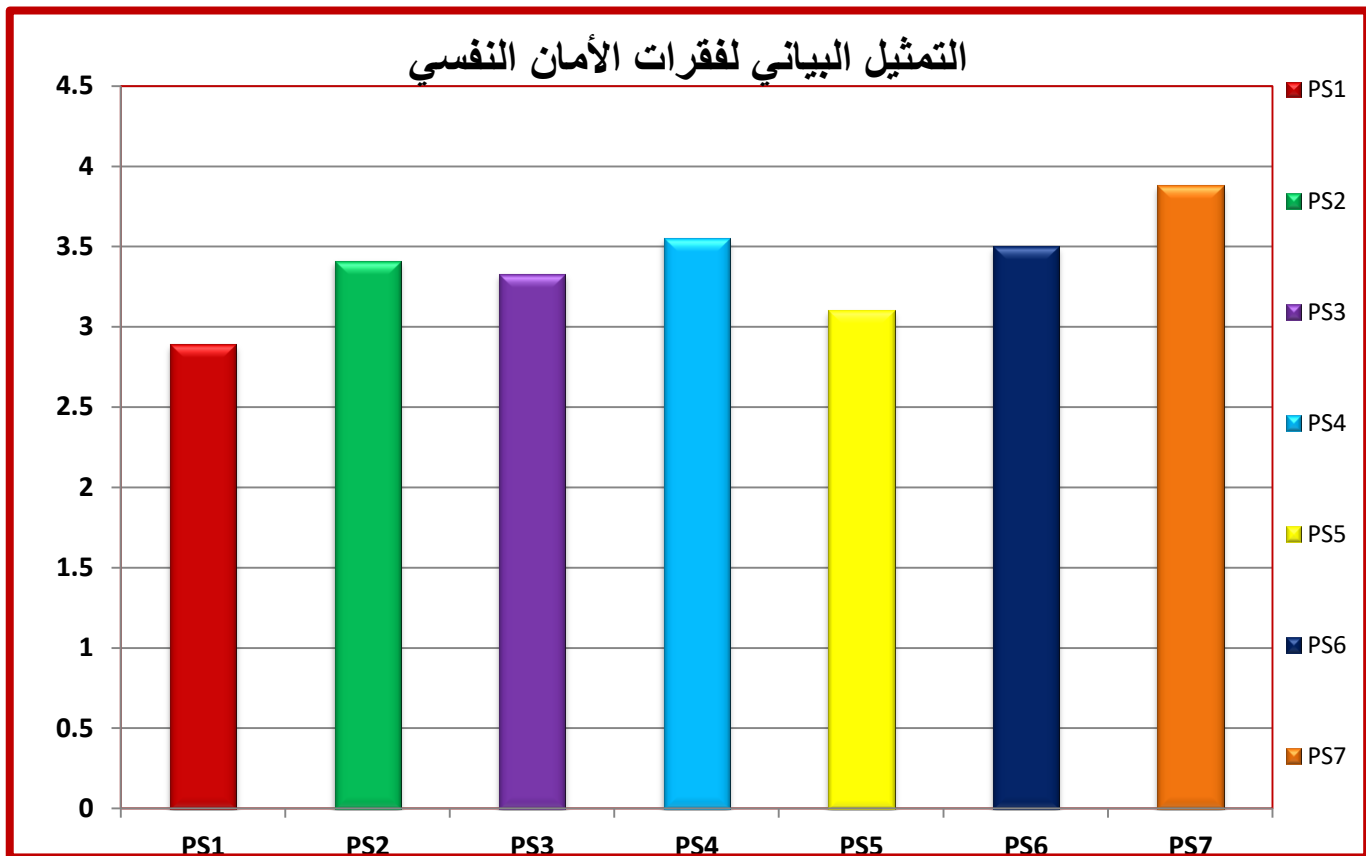
الجدول (31)

الاحصاءات الوصفية لمتغير الامان النفسي اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %
1.	عندما ارتكب خطأ في مجلس الكلية فغالباً ما يسجل هذا الخطأ ضدي (R).	2.89	1.09	37.72	57.8
2.	يستطيع أعضاء مجلس الكلية من طرح القضايا الصعبة والدرجة من دون تردد.	3.41	0.85	24.92	68.20
3.	يرفض أعضاء مجلس الكلية أحياناً الآخرين الذين يختلفون معهم (R).	3.33	0.76	22.89	66.66
4.	يشعر مجلس الكلية بالأمان عند تبني القرارات التي تتصف بالمخاطرة.	3.55	0.74	20.85	71.19

62.00	22.74	0.70	3.10	من الصعب أن يطلب أعضاء مجلس الكلية المساعدة من الأعضاء الآخرين (R).
70.12	19.35	0.67	3.50	لن يتصرف أي شخص في مجلس كليتنا عمداً بطريقة تقوض الجهود المبذولة من الآخرين.
77.6	14.95	0.58	3.88	يقدر أعضاء مجلس الكلية الخبرة والتجربة التي امتلاكها ويعملون على الاستفادة منها.
67.40	22.55	0.76	3.37	المعدل العام لمتغير الامان النفسي

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (27)

التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الامان النفسي

المصدر: مخرجات برنامج Microsoft Excel 2010

خامساً: وصف وتشخيص متغير الاداء الابداعي اجمالاً وتفصيلاً على مستوى عينة الدراسة:

يتضح من الجدول (32) الاحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغير المعتمد الاداء الابداعي الذي يتمثل بـ(عشر) مؤشرات ميدانية تبدأ الفقرة الاولى (يقدم فريقى 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 والتدرسية 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 فريقى 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 فريقى 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 فريقى 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 الدراسة المسائية والتعليم الموازي والنفقة الخاصة من الدراسات العليا.

اما الفقرة الخامسة فقد كانت (يجد فريقى 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 فريقى 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 مرتفعة 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 فريقى 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 (يملك فريقى 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، فان 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

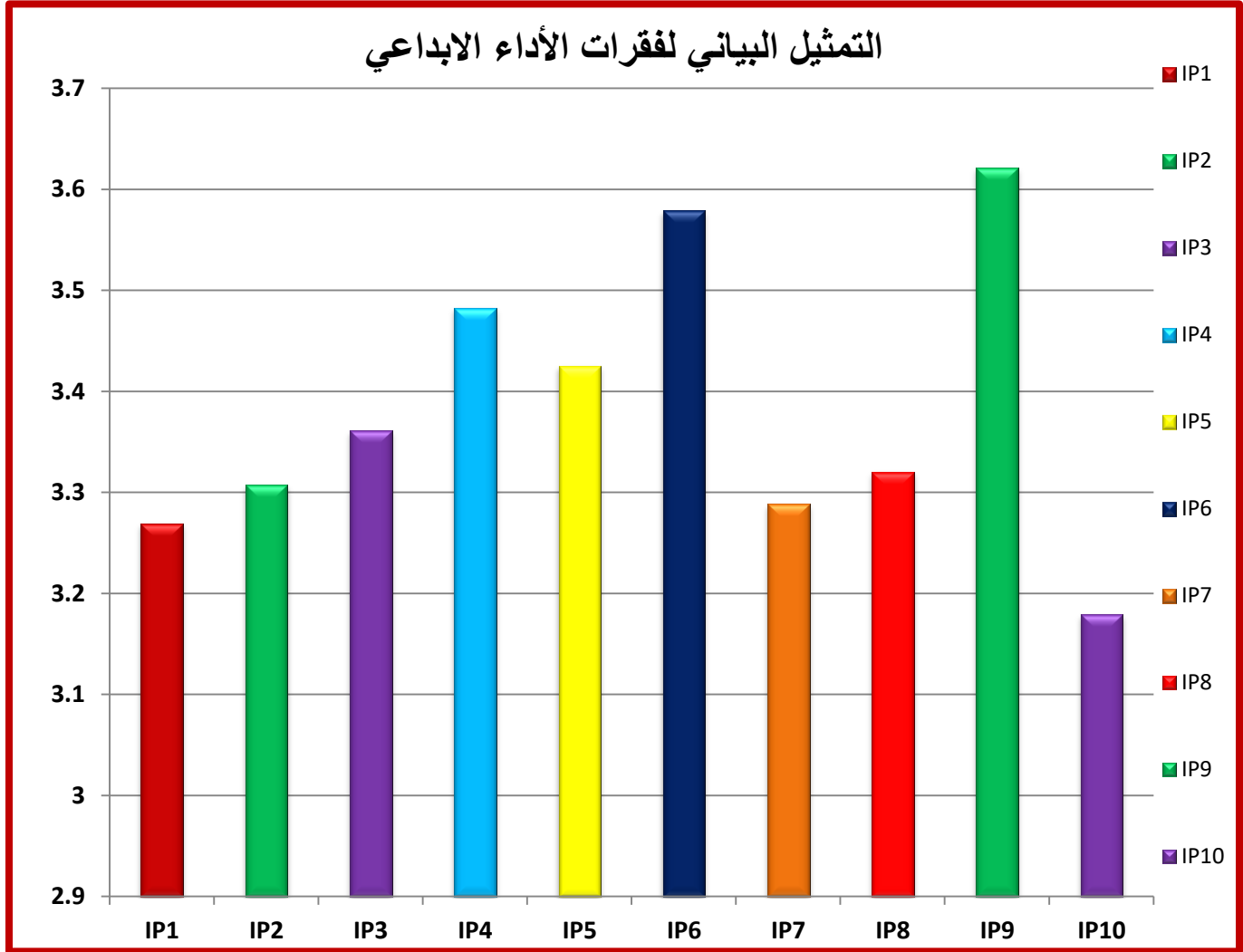
حيث الأهمية النسبية كانت الفقرة العاشرة بمعدل (63.59). والشكل (29) يوضح التمثيل البياني ل فقرات متغير الأداء الإبداعي.

الجدول (32)

الإحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الابداعي اجمالاً وتفصيلاً

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
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: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج SPSS V.25



الشكل (28)
التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات الاداء الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Microsoft Excel 2010

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان مخطط الدراسة واختبار فرضياتها على مستوى مجالس الكليات للتحقق من مدى صحتها ومقبوليتها، إذ اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق هذا الهدف، وتماشياً مع نتائج المباحث السابقة التي تمخضت عن اختبار الأسس البنائية لمقاييس الدراسة ووصف وتشخيص متغيراتها، ينقسم هذا المبحث الى فقرتين رئيسيتين الأولى تتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، إما الفقرة الثانية فتتعلق باختبار التأثير المباشر وغير المباشرة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتعلق هذه الفقرة باختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الخمس (القيادة التشاركية، الإجماع الاستراتيجي، الأداء الإبداعي، الكفاءة الذاتية المدركة، الأمان النفسي) عن طريق مسارات الفرضيات التي تم بناؤها بشكل تصوري عن طبيعة تلك العلاقات، إذ اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط البسيط (Pearson) باعتماد برنامج (SPSS V.25) وكما يأتي:-

الجدول (33)

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations						
		القيادة التشاركية	الإجماع الاستراتيجي	الكفاءة الذاتية المدركة	الأمان النفسي	الأداء الإبداعي
القيادة التشاركية	Pearson Correlation	1	.153**	.199**	.263**	.325**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	468	468	468	468	468
الإجماع الاستراتيجي	Pearson Correlation	.153**	1	.295**	.275**	.243**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	468	468	468	468	468

الكفاءة الذاتية المدركة	Pearson Correlation	.199**	.295**	1	.581**	.342**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	468	468	468	468	468
الامان النفسي	Pearson Correlation	.263**	.275**	.581**	1	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	468	468	468	468	468
الاداء الابداعي	Pearson Correlation	.325**	.243**	.342**	.420**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	468	468	468	468	468

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

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

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط 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). اذ يظهر الجدول (33) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان 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 ان تظهر قيمها. فإذا ظهرت علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.01) اما إذا ظهرت العلامة (*) فان هذا يدل على ان قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى (0.05) ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983) والموضحة في الجدول (34) وكالاتي:-

الجدول (34)

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

إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط معتدلة موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية المدركة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.199) وتشير هذه القيمة الى ان 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. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية و الأمان النفسي)

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الثانية آنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة التشاركية (المستقل الأول) مع متغير الأمان النفسي (الوسيط الثاني). إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأمان النفسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.263) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية معتدلة بين متغيري لقيادة التشاركية والأمان النفسي، 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 الثانية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية و الأداء الإبداعي).

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الثالثة آنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة التشاركية (المستقل الأول) ومتغير الأداء الإبداعي (المعتمد) إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.325) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية قوية بين متغيري القيادة التشاركية والأداء الإبداعي، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند

مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي و الكفاءة الذاتية المدركة).

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الرابعة أنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الإجماع الاستراتيجي (المستقل الثاني) مع متغير الكفاءة الذاتية المدركة (الوسيط الأول) إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي والكفاءة الذاتية المدركة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (*0.295) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية معتدلة بين متغيري الإجماع الاستراتيجي والكفاءة الذاتية المدركة، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الإستراتيجي و الأمان النفسي).

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الخامسة أنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الإجماع الاستراتيجي (المستقل الثاني) مع متغير الأمان النفسي (الوسيط الثاني). إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي والأمان النفسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (*0.275) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية معتدلة بين متغيري الإجماع الاستراتيجي والأمان النفسي، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%) وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

6. الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإجماع الاستراتيجي و الأداء الإبداعي)

بهدف قبول الفرضية الرئيسية السادسة أنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الإجماع الاستراتيجي (المستقل الثاني) ومتغير الأداء الإبداعي (المعتمد) إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الإجماع الاستراتيجي والأداء الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل

الارتباط البسيط بينهما (0.243^{**}) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية معتدلة بين متغيري الاجماع الاستراتيجي 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 الرئيسية السادسة.

7. الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص على (توجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية المدركة و الأداء الإبداعي)

يهدف 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 الاول) ومتغير الأداء الإبداعي (المعتمد) ، إذ يشير الجدول (33) 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 الرئيسية السابعة.

8. الفرضية الرئيسية الثامنة والتي تنص على (توجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأمان النفسي و الأداء الإبداعي)

يهدف قبول الفرضية الرئيسية الثامنة آنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig.(2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الأمان النفسي (الوسيط الثاني) ومتغير الأداء الإبداعي (المعتمد) إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الأمان النفسي والأداء الإبداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.420^{**}) وتشير هذه القيمة الى ان العلاقة طردية قوية بين متغيري الأمان النفسي 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 الرئيسية الثامنة.

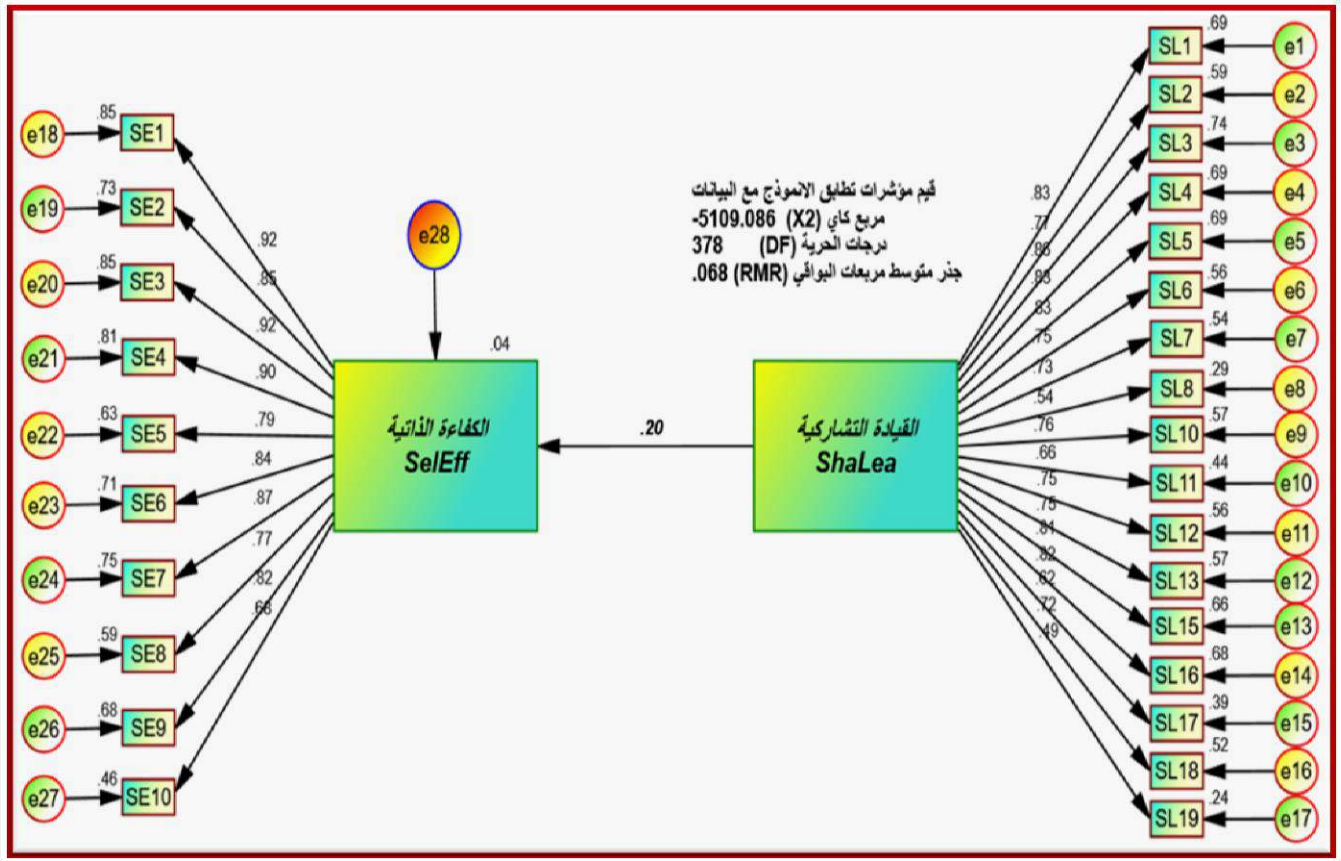
ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستويات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات وذلك باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك للتحقق من مدى قبول فرضيات التأثير بين المتغيرات من عدمه على مستوى الجامعات عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

9. اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة)

يوضح الشكل (29) الأنموذج الهيكلية الخاص بتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلية قد بلغت قيمته (0.068) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.20) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (35) البالغة (4.380) قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (20%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الكفاءة الذاتية المدركة فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة التشاركية يفسر ما نسبته (0.04) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (0.96) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يعود الى مدى قدرة الفرد في تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية، لتحديد كفاءته الذاتية فيما إذا كان قادراً على إظهار سلوك المواجهة وبذل الجهد في مواجهة العقبات التي تواجه عمله الاداري في مجالس الكليات للجامعات المبحوثة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Hoch,2013:3).. من خلال تعزيز تنمية مهارات الكفاءة الذاتية لأعضاء الفريق، اي أن مهارات القيادة الذاتية بدورها تعمل على تطوير مهارات القيادة التشاركية، اذ تتيح رؤية مشتركة وواضحة لكل اعضاء الفريق واعتماد تنبؤات مهمة لتطوير القيادة التشاركية، واستبدال الأهداف الفردية بالأهداف الجماعية، والتركيز على تحقيق اهداف المنظمة بالدرجة الاساس وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية التاسعة.



الشكل (29)

تأثير القيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة

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

الجدول (35)

معلومات أنموذج التأثير للقيادة التشاركية في الكفاءة الذاتية المدركة

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy	<--- Shared Leadership	.20	.189	.043	4.380	***
SL1	<--- Shared Leadership	.83	1.165	.036	32.513	***
SL2	<--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3	<--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4	<--- Shared Leadership	.85	1.219	.038	32.012	***
SL5	<--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6	<--- Shared Leadership	.73	.932	.038	24.530	***
SL7	<--- Shared Leadership	.54	.658	.028	23.356	***
SL8	<--- Shared Leadership	.76	.709	.051	13.782	***
SL10	<--- Shared Leadership	.66	.994	.040	24.997	***
SL11	<--- Shared Leadership	.75	1.055	.055	19.119	***
SL12	<--- Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13	<--- Shared Leadership	.84	1.180	.048	24.841	***
SL15	<--- Shared Leadership	.82	1.082	.036	29.960	***
SL16	<--- Shared Leadership	.62	1.127	.036	31.365	***
SL17	<--- Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18	<--- Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***
SL19	<--- Shared Leadership	.49	.638	.052	12.269	***
SE1	<--- Self-Efficacy	.92	1.198	.023	51.619	***

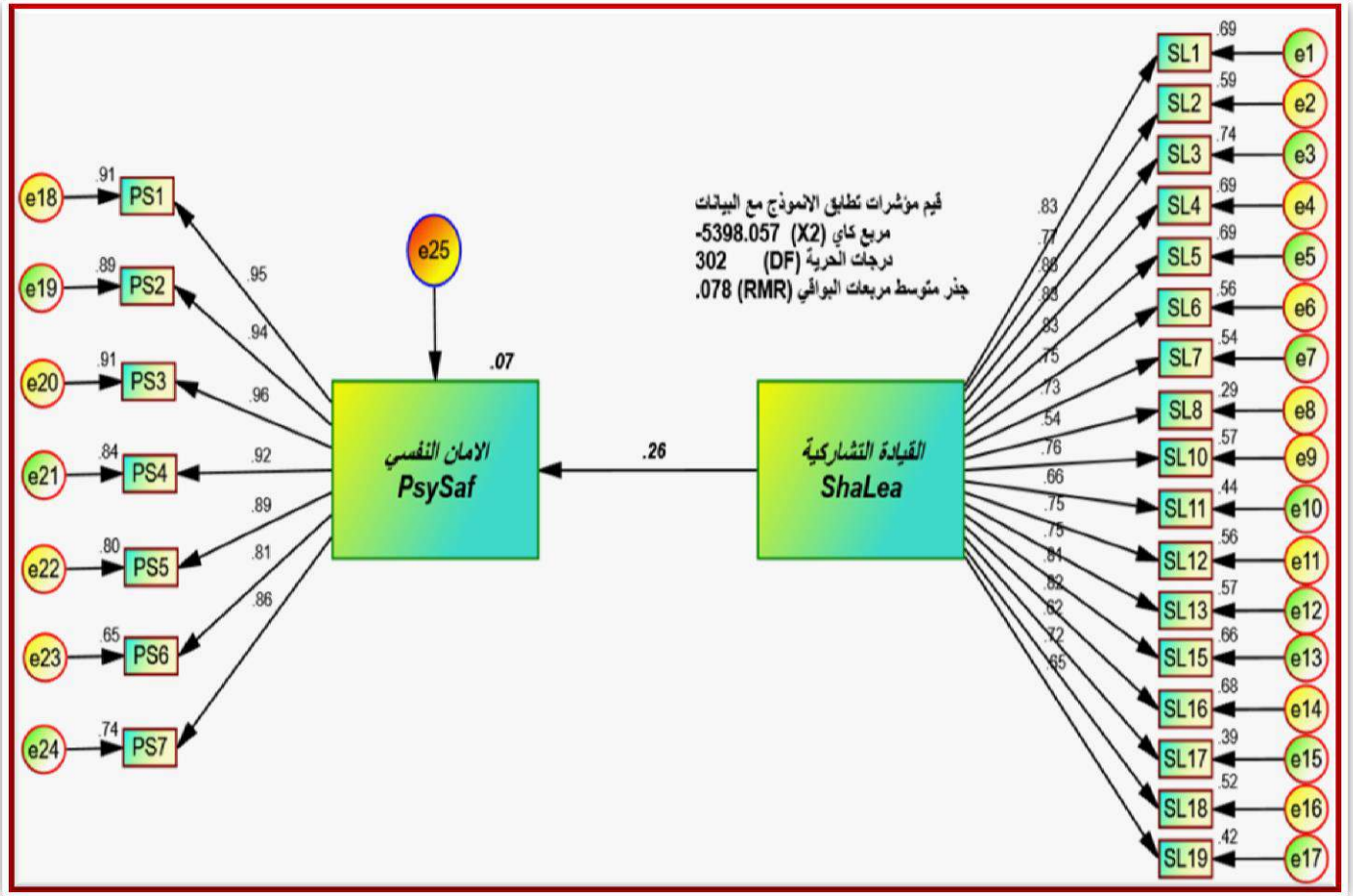
SE2	<---	Self-Efficacy	.85	.987	.028	35.570	***
SE3	<---	Self-Efficacy	.92	1.180	.023	51.722	***
SE4	<---	Self-Efficacy	.90	1.112	.025	45.000	***
SE5	<---	Self-Efficacy	.79	.886	.032	28.052	***
SE6	<---	Self-Efficacy	.84	1.006	.030	33.863	***
SE7	<---	Self-Efficacy	.87	.998	.027	37.378	***
SE8	<---	Self-Efficacy	.77	.804	.031	25.854	***
SE9	<---	Self-Efficacy	.82	.853	.027	31.427	***
SE10	<---	Self-Efficacy	.66	.798	.040	19.863	***

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

10. اختبار الفرضية الرئيسية العاشرة والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأمان النفسي)

يوضح الشكل (30) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير الوسيط (الامان النفسي) اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.078) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.26) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (5.883) قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الامان النفسي بنسبة (26%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الامان النفسي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة التشاركية يفسر ما نسبته (0.07) من التغيرات التي تطرأ على متغير الامان النفسي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (0.93) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان الامان النفسي للفريق يؤدي الى اعتقاد مشترك بتحمل المخاطرة عند اتخاذ القرار الاداري الصعب، ويعزز ثقة الفريق وامانه في التحدث بحرية في العمل، من خلال الاحترام المتبادل بين أعضاء العمل لمجالس الكليات في الجامعات المبحوثة. وهذا يتفق مع رأي (Ming & Bin, 2015:4). اذ حدد سلوك القيادة بأعباره أكثر المتغيرات التنبؤية لفعالية الامان النفسي للعاملين، كما ان اسلوب الإدارة مرتبط بتحقيق الأمان النفسي، اي عندما يكون مناخ العمل آمناً نفسياً، لا يخاف أعضاء العمل من التحدث بحرية، فهم يشاركون في حوار مثمر يعزز سلوكيات التعلم الاستباقية اللازمة لفهم البيئة والزبائن وحل المشكلات معاً. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية العاشرة.



الشكل (30)

تأثير القيادة التشاركية في الأمان النفسي

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

الجدول (36)

معلومات نموذج تأثير القيادة التشاركية في الأمان النفسي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety <--- Shared Leadership	.26	.258	.044	5.883	***
SL1 <--- Shared Leadership	.83	1.165	.036	32.513	***
SL2 <--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3 <--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4 <--- Shared Leadership	.83	1.219	.038	32.012	***
SL5 <--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6 <--- Shared Leadership	.75	.932	.038	24.530	***
SL7 <--- Shared Leadership	.73	.658	.028	23.356	***
SL8 <--- Shared Leadership	.54	.709	.051	13.782	***
SL10 <--- Shared Leadership	.76	.994	.040	24.997	***
SL11 <--- Shared Leadership	.66	1.055	.055	19.119	***
SL12 <--- Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13 <--- Shared Leadership	.75	1.180	.048	24.841	***
SL15 <--- Shared Leadership	.81	1.082	.036	29.960	***
SL16 <--- Shared Leadership	.82	1.127	.036	31.365	***
SL17 <--- Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18 <--- Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***

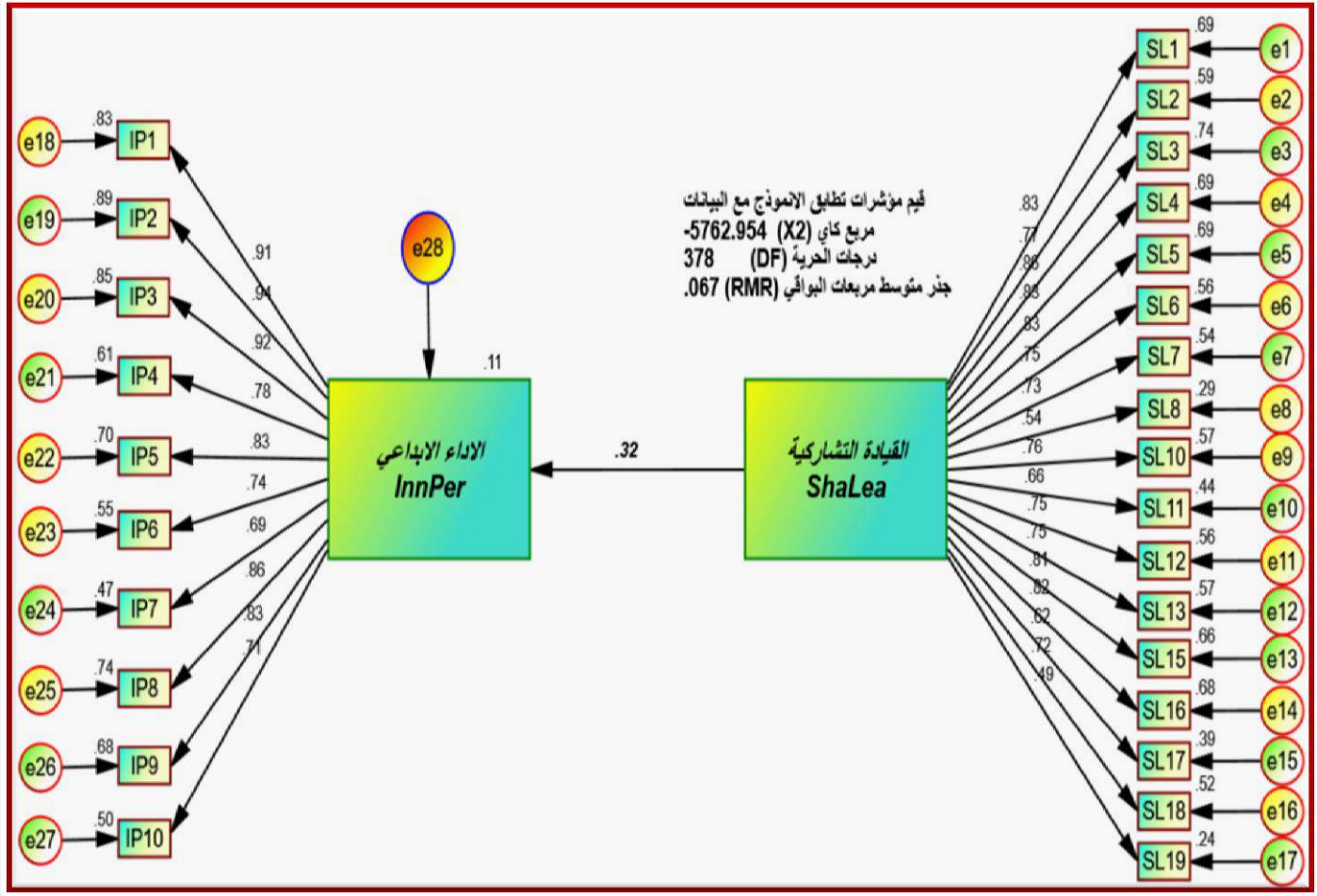
SL19	<---	Shared Leadership	.65	1.000			
PS1	<---	Psychological Safety	.95	1.186	.017	68.020	***
PS2	<---	Psychological Safety	.94	1.067	.018	60.531	***
PS3	<---	Psychological Safety	.96	1.131	.016	70.793	***
PS4	<---	Psychological Safety	.92	1.054	.021	49.528	***
PS5	<---	Psychological Safety	.89	.977	.023	43.139	***
PS6	<---	Psychological Safety	.81	.847	.029	29.409	***
PS7	<---	Psychological Safety	.86	1.000			

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

11. اختبار الفرضية الرئيسية الحادية عشر والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي).

يوضح الشكل (31) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (الأول) (القيادة التشاركية) في المتغير الوسيط (الاداء الابداعي)، 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 او الانحدار قد بلغت (0.32) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (37) 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 (0.11) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (0.89) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. 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 الاداري الذي يجعلهم قادرين على التكيف وحل المشاكل التي تواجه عملهم بسرعة وتحقيق نتائج جيدة. وهذا يتفق مع رأي (Amabile&Kramer,2004:7). إذ ان نمط القيادة التشاركية ينطوي على المشاركة في صنع القرار والتأثير المشترك، وكلاهما ضروري لإحداث التغيير في المنظمة. وان العاملين الذين يتم منحهم جزءاً في اتخاذ القرار يشعرون بالامتيازات لأنه يمنحهم الشعور بأن قائدهم يعتبرهم جزءاً مهماً من تنظيم وتحقيق اهداف المنظمة مما يزيد من ادائهم الابداعي وتوجههم نحو التغيير. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الحادية عشر.



الشكل (31)
تأثير القيادة التشاركية في الاداء الابداعي

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

الجدول (37)
معلومات أنموذج تأثير القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance	<--- Shared Leadership	.32	.280	.038	7.426	***
SL1	<--- Shared Leadership	.83	1.165	.036	32.513	***
SL2	<--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3	<--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4	<--- Shared Leadership	.86	1.219	.038	32.012	***
SL5	<--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6	<--- Shared Leadership	.75	.932	.038	24.530	***
SL7	<--- Shared Leadership	.73	.658	.028	23.356	***
SL8	<--- Shared Leadership	.54	.709	.051	13.782	***
SL10	<--- Shared Leadership	.76	.994	.040	24.997	***
SL11	<--- Shared Leadership	.66	1.055	.055	19.119	***
SL12	<--- Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13	<--- Shared Leadership	.75	1.180	.048	24.841	***

SL15	<---	Shared Leadership	.81	1.082	.036	29.960	***
SL16	<---	Shared Leadership	.82	1.127	.036	31.365	***
SL17	<---	Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18	<---	Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***
SL19	<---	Shared Leadership	.49	.638	.052	12.269	***
IP1	<---	Innovative Performance	.91	1.270	.026	48.476	***
IP2	<---	Innovative Performance	.94	1.316	.021	61.984	***
IP3	<---	Innovative Performance	.92	1.134	.022	50.740	***
IP4	<---	Innovative Performance	.78	1.133	.042	27.164	***
IP5	<---	Innovative Performance	.83	.852	.026	32.752	***
IP6	<---	Innovative Performance	.74	.854	.036	23.746	***
IP7	<---	Innovative Performance	.69	.629	.031	20.401	***
IP8	<---	Innovative Performance	.86	1.016	.028	36.932	***
IP9	<---	Innovative Performance	.83	1.007	.032	31.864	***
IP10	<---	Innovative Performance	.71	.789	.036	21.825	***

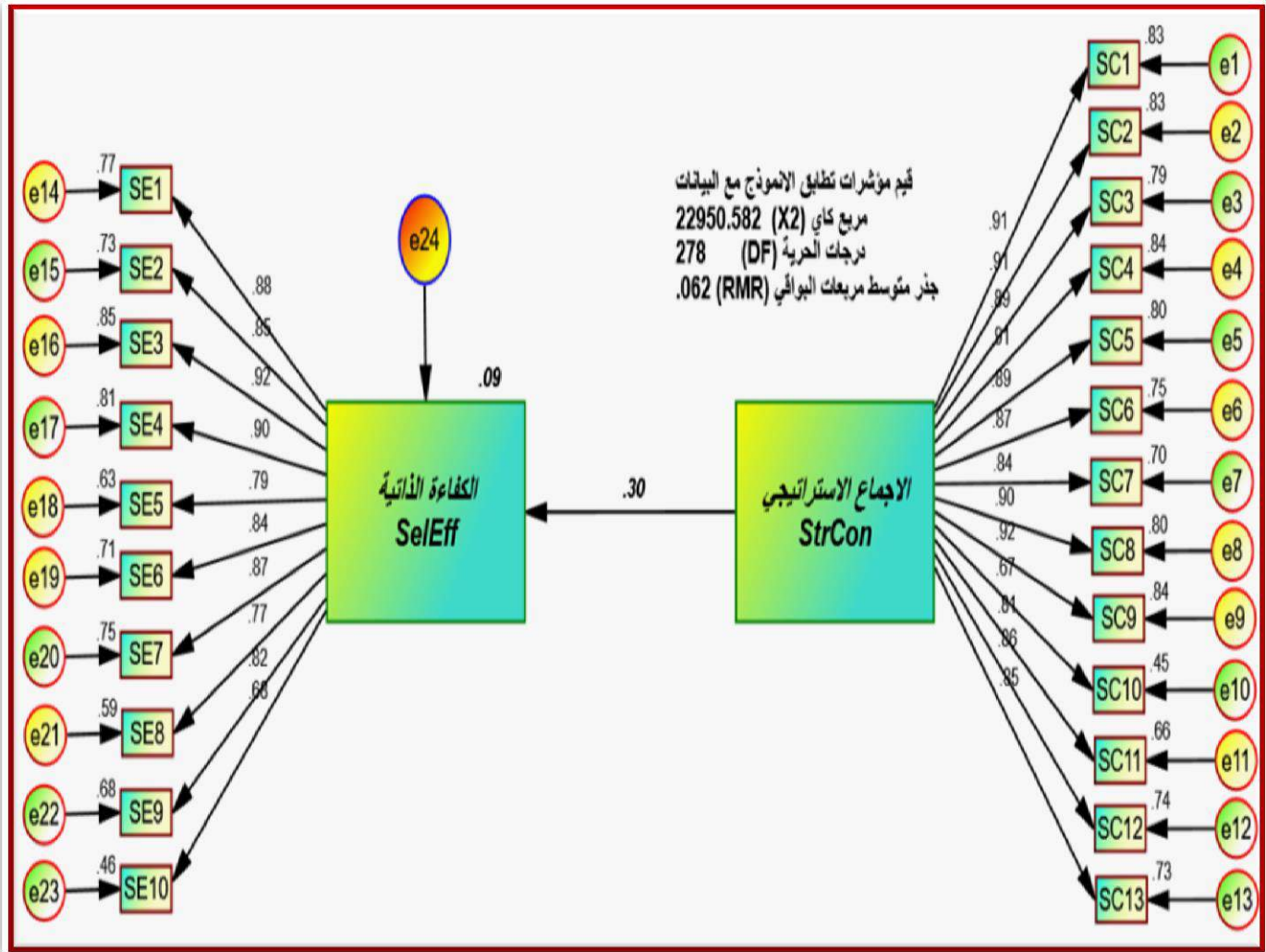
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

12. الفرضية الرئيسية الثانية عشر والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الإستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة).

يوضح الشكل (32) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (الإجماع الاستراتيجي) في المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.062) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.30) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (6.679) قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر الإجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (30%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير الإجماع الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.09) من التغيرات التي تطرأ على متغير الكفاءة الذاتية المدركة في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (0.91) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان تطبيق الإجماع الاستراتيجي يحقق اتفاق جميع المدراء في المستويات التنظيمية المختلفة لاتخاذ القرارات الادارية التي تحقق الاهداف ، و تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي وتحقيق قيم وأهداف مشتركة ، واعتمادها وتقبلها من قبل الجميع واتخاذ قرارات تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لمجالس الكليات في الجامعات المبحوثة. وهذا يتفق مع رأي (Geifman & Raban, 2015:2). ان الكفاءة الذاتية المدركة تحدد اعتقاد الفرد بطريقة التصرف التي تؤدي إلى النجاح ، وتؤثر على الأداء الفردي من خلال تحديد

اختيار الهدف، مسار العمل، المثابرة، والقوة الدافعة الرئيسية لاكتساب فهم أعمق للإجماع الاستراتيجي. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية عشر.



الشكل (32)

تأثير الإجماع الإستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة

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

الجدول (38)

معلومات أنموذج تأثير الإجماع الإستراتيجي في الكفاءة الذاتية المدركة

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <--- Strategic Consensus	.30	.260	.039	6.679	***
SC1 <--- Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2 <--- Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3 <--- Strategic Consensus	.89	1.111	.027	41.875	***
SC4 <--- Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5 <--- Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6 <--- Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7 <--- Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8 <--- Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9 <--- Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10 <--- Strategic Consensus	.67	.810	.042	19.500	***

SC11	<---	Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<---	Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<---	Strategic Consensus	.85	1.000			
SE1	<---	Self-Efficacy	.88	1.000			
SE2	<---	Self-Efficacy	.86	.987	.028	35.570	***
SE3	<---	Self-Efficacy	.92	1.180	.023	51.722	***
SE4	<---	Self-Efficacy	.90	1.112	.025	45.000	***
SE5	<---	Self-Efficacy	.79	.886	.032	28.052	***
SE6	<---	Self-Efficacy	.84	1.006	.030	33.863	***
SE7	<---	Self-Efficacy	.87	.998	.027	37.378	***
SE8	<---	Self-Efficacy	.77	.804	.031	25.854	***
SE9	<---	Self-Efficacy	.82	.853	.027	31.427	***
SE10	<---	Self-Efficacy	.65	.798	.040	19.863	***

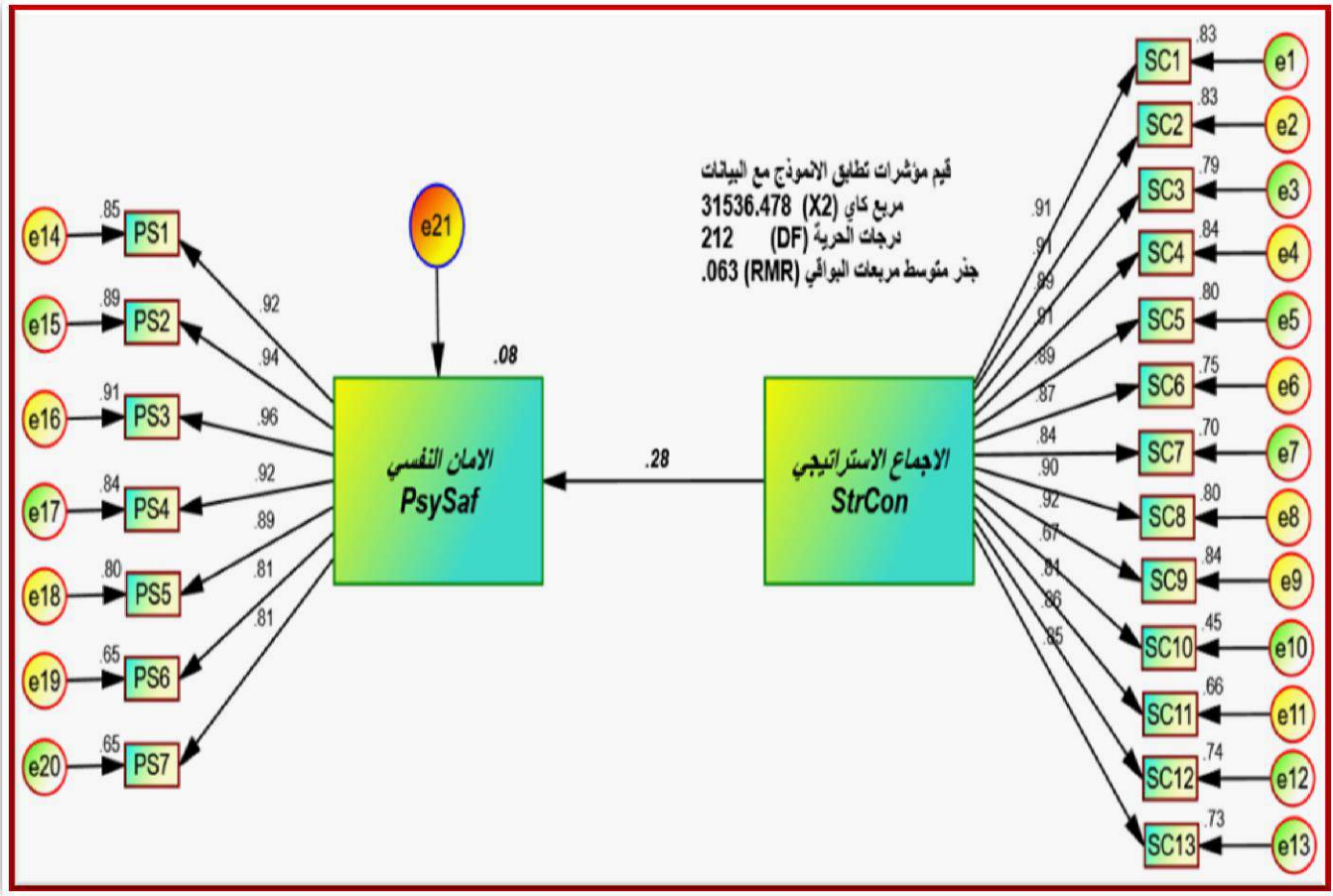
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

13. الفرضية الرئيسية الثالثة عشر والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الإستراتيجي في الأمان النفسي).

يوضح الشكل (33) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (الإجماع الاستراتيجي) في المتغير الوسيط (الأمان النفسي) إذ يتضح أن مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في أعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.063) وهي أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار قد بلغت (0.28) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (6.192) قيمة معنوية، ومن ثم فإن زيادة مستويات توافر الإجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الأمان النفسي بنسبة (28%).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الأمان النفسي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين أن متغير الإجماع الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.08) من التغيرات التي تطرأ على متغير الكفاءة الذاتية المدركة في مجالس كليات الجامعات المبحوثة أما النسبة المتبقية والبالغة (0.92) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير إلى أن أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يطرحون القضايا الصعبة والحرجة من دون تردد لا يجاد الحل لها من خلال اتخاذ القرار بشكل جماعي وتحقيق الفهم المشترك لجميع الأعضاء في مختلف المستويات الإدارية لتحسين التنسيق، والتعاون، واعتماد المعرفة المتنوعة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى في جودة القرار المتخذ لعمل المنظمة وتحقيق أهدافها. وهذا يتفق مع رأي (Bliese,2000:33). إذ أن فريق العمل الذي يعمل في بيئة آمنة نفسياً يتفاعل أعضائه فيما بينهم ويتبادلون المعلومات والمعرفة. أما انخفاض الأمان النفسي، يؤدي إلى ضعف التواصل بين أعضاء الفريق. افترضت نظرية القرار الاجتماعي أن الإجماع الاستراتيجي يتكون عندما يكون التباين في السلطة منخفضاً

ويشعر أعضاء الفريق بالأمان للتعبير عن آرائهم، لاحظ (Edmundson,2002) تعلماً واضحاً لأعضاء الفريق تجاه الأهداف التنظيمية، إذ أن التباين الكبير في السلطة يرتبط بأجماع استراتيجي أقل بسبب زيادة المقاومة لمحاولات التأثير أو الصراع الناجم عن معارك السلطة. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عشر.



الشكل (33)

تأثير الإجماع الإستراتيجي في الأمان النفسي

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

الجدول (39)

معلومات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأمان النفسي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety <--- Strategic Consensus	.28	.250	.040	6.192	***
SC1 <--- Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2 <--- Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3 <--- Strategic Consensus	.99	1.111	.027	41.875	***
SC4 <--- Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5 <--- Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6 <--- Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7 <--- Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8 <--- Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9 <--- Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10 <--- Strategic Consensus	.67	.810	.042	19.500	***

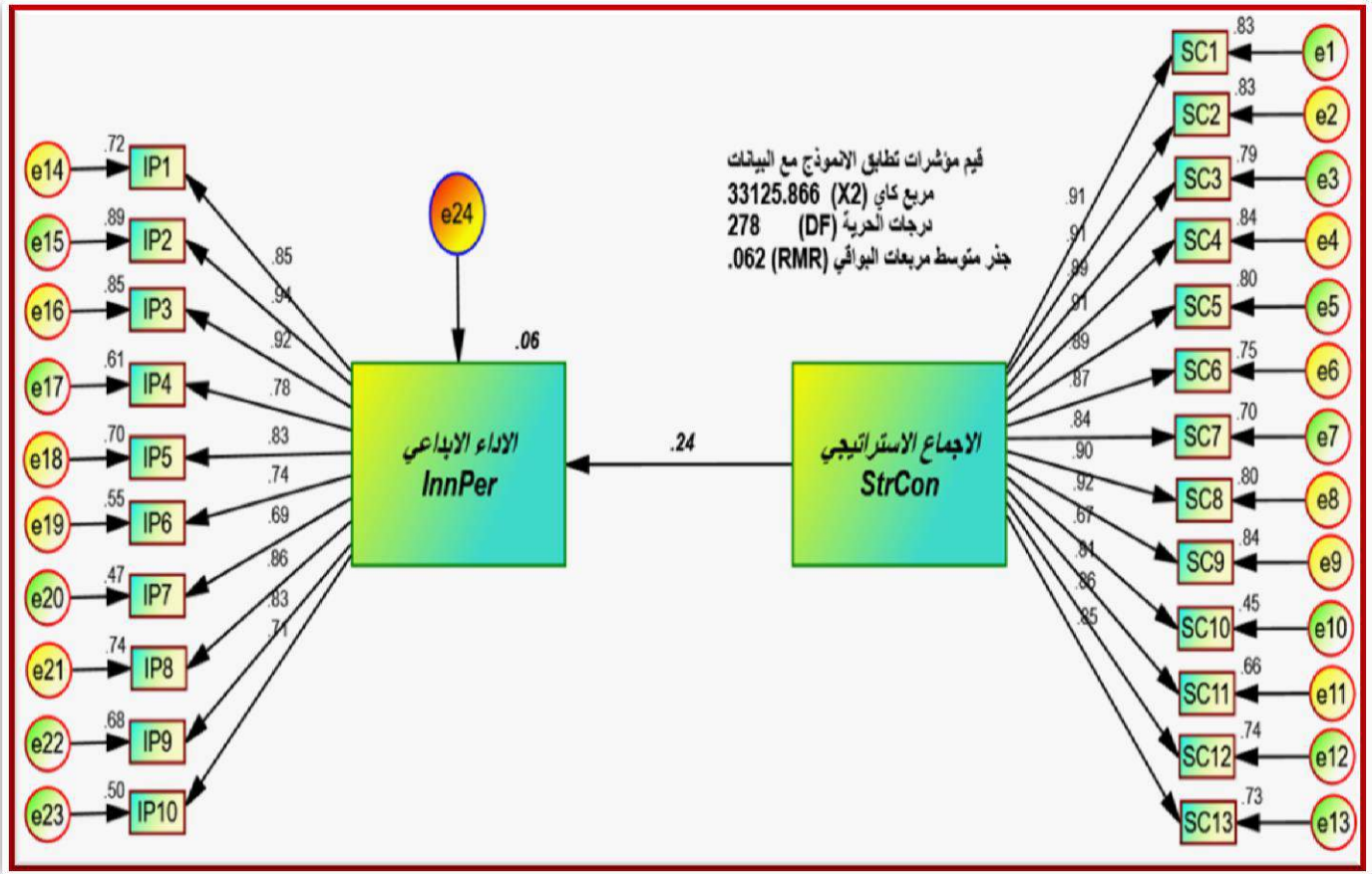
SC11	<---	Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<---	Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<---	Strategic Consensus	.85	1.000			
PS1	<---	Psychological Safety	.92	1.000			
PS2	<---	Psychological Safety	.94	1.067	.018	60.531	***
PS3	<---	Psychological Safety	.96	1.131	.016	70.793	***
PS4	<---	Psychological Safety	.92	1.054	.021	49.528	***
PS5	<---	Psychological Safety	.89	.977	.023	43.139	***
PS6	<---	Psychological Safety	.81	.847	.029	29.409	***
PS7	<---	Psychological Safety	.81	.738	.025	29.711	***

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

14. الفرضية الرئيسية الرابعة عشر والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي)

يوضح الشكل (34) الأنموذج الهيكلية الخاص بتأثير المتغير المستقل (الإجماع الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، إذ يتضح أن مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في أعلى الأنموذج الهيكلية قد بلغت قيمته (0.062) وهي أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار قد بلغت (0.24) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (5.413) قيمة معنوية، ومن ثم فإن زيادة مستويات توافر الإجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الأداء الإبداعي بنسبة (24%).

أما القيمة الظاهرة أعلى متغير الأداء الإبداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين أن متغير الإجماع الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.06) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة أما النسبة المتبقية والبالغة (0.94) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير إلى تطبيق مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة الإبداع وتقديم أفضل حلول تلبي المتطلبات الجديدة، ويحقق احتياجات الجامعات الحالية، ويوفر تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية يتم تطبيقها لتحقيق التميز والابتكار، وهذا يتفق مع رأي (Joshi, et al, 2003:356). إذ أن المستويات العليا من الإجماع الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتنسيق والتعاون في تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي بالأداء الإبداعي. ويكمن وراء هذا المنطق الافتراض بأن التنسيق اللازم لتنفيذ الاستراتيجية لا يتطلب خطة عمل فحسب، بل يتطلب أيضاً فهماً مشتركاً للمنطق وراء خطة العمل هذه، كما هو ظاهر في مستوى أعلى من الاتفاق على عناصر محددة من الاستراتيجية وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة عشر.



الشكل (34)

تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي

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

الجدول (40)

معلومات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance	<--- Strategic Consensus	.24	.194	.036	5.413	***
SC1	<--- Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2	<--- Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3	<--- Strategic Consensus	.99	1.111	.027	41.875	***
SC4	<--- Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5	<--- Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6	<--- Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7	<--- Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8	<--- Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9	<--- Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10	<--- Strategic Consensus	.67	.810	.042	19.500	***
SC11	<--- Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<--- Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<--- Strategic Consensus	.85	1.000			
IP1	<--- Innovative Performance	.85	1.000			
IP2	<--- Innovative Performance	.94	1.316	.021	61.984	***
IP3	<--- Innovative Performance	.92	1.134	.022	50.740	***
IP4	<--- Innovative Performance	.78	1.133	.042	27.164	***

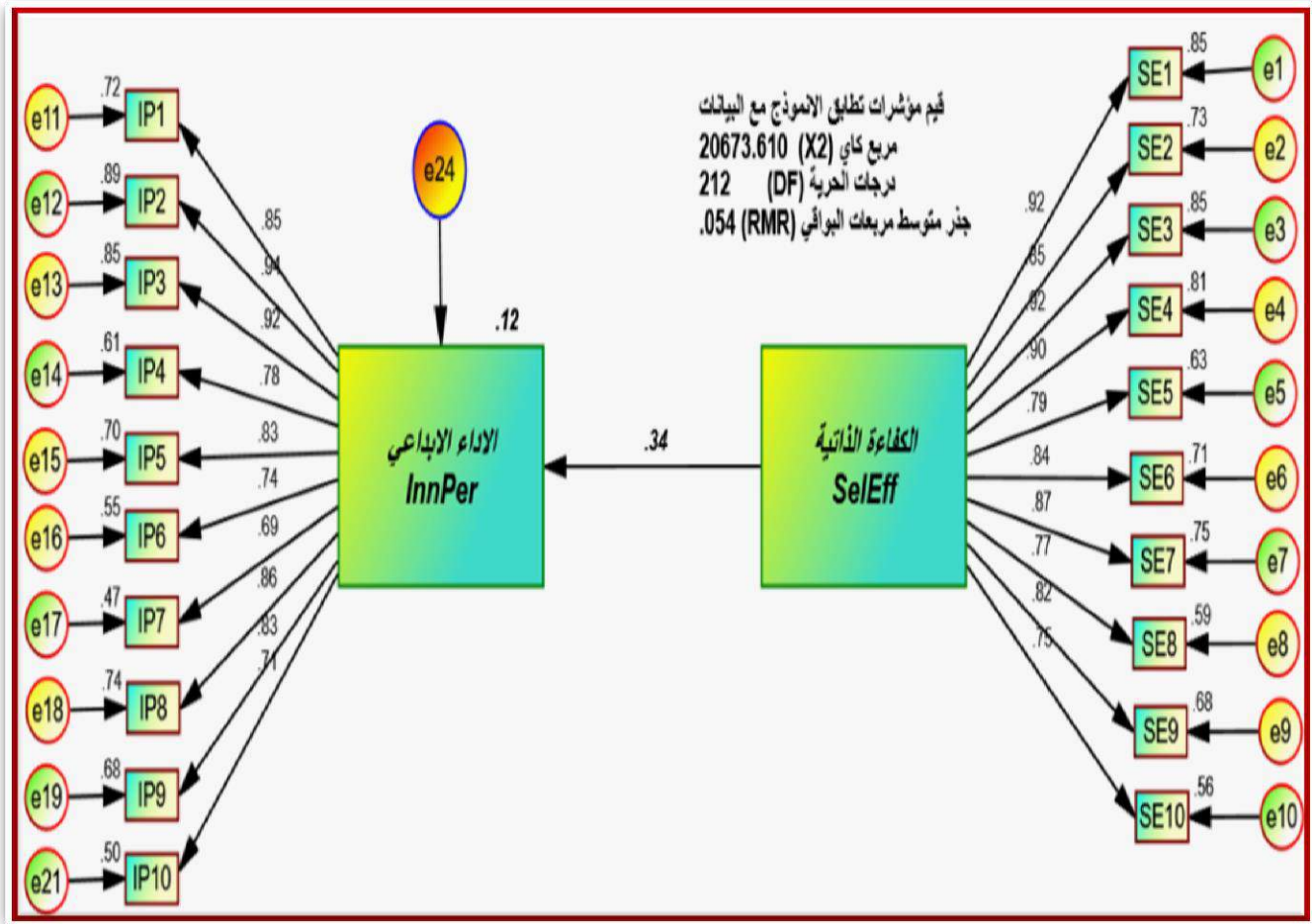
IP5	<---	Innovative Performance	.83	.852	.026	32.752	***
IP6	<---	Innovative Performance	.74	.854	.036	23.746	***
IP7	<---	Innovative Performance	.69	.629	.031	20.401	***
IP8	<---	Innovative Performance	.86	1.016	.028	36.932	***
IP9	<---	Innovative Performance	.83	1.007	.032	31.864	***
IP10	<---	Innovative Performance	.71	.789	.036	21.825	***

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

15. الفرضية الرئيسية الخامسة عشرة والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي).

يوضح الشكل (35) النموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى النموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.054) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.34) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (41) البالغة (7.856) قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر الكفاءة الذاتية المدركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء الابداعي بنسبة (34%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير الكفاءة الذاتية المدركة يفسر ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الكفاءة الذاتية المدركة في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (88%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة قادرين على التفكير في حل المشاكل بشكل جيد، والتعامل مع كل الظروف التي تواجههم في عملهم الاداري اذ إن الاشخاص يحفزون أنفسهم ويقومون بتشكيل المعتقدات حول ما يستطيعون القيام به، ويصنعون أهدافاً لأنفسهم، ولديهم أيمان بفاعليتهم في حل المشاكل، والقدرة على التفكير واتخاذ القرار الصائب عند انجاز المهمات المعقدة، وهذا يتفق مع رأي (Farmer&Kung,2003:33). اذ ان هوية الدور الإبداعي مرتبطة بالفعالية، وهي وجهة نظر ذاتية معقدة تخضع لكل من التنظيم الذاتي والحمية المتبادلة، والى أن الكفاءة الذاتية المدركة تتبع من تحقيق الاداء الابداعي. اذ يشير الاداء الابداعي أيضاً إلى سلسلة من الإدراك المعرفي القائم على الاداء الابداعي والتوجهات السلوكية التي تعكس السوابق التي تفيد نظرية الكفاءة الذاتية المدركة بأنها مؤثرة في وجهات نظر الفاعلية. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة عشر.



الشكل (35)

تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي

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

الجدول (41)

معلمات أنموذج تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في الأداء الإبداعي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance <--- Self-Efficacy	.34	.310	.039	7.856	***
SE1 <--- Self-Efficacy	.92	1.198	.023	51.619	***
SE2 <--- Self-Efficacy	.85	.987	.028	35.570	***
SE3 <--- Self-Efficacy	.82	1.180	.023	51.722	***
SE4 <--- Self-Efficacy	.90	1.112	.025	45.000	***
SE5 <--- Self-Efficacy	.79	.886	.032	28.052	***
SE6 <--- Self-Efficacy	.84	1.006	.030	33.863	***
SE7 <--- Self-Efficacy	.87	.998	.027	37.378	***
SE8 <--- Self-Efficacy	.77	.804	.031	25.854	***
SE9 <--- Self-Efficacy	.82	.853	.027	31.427	***
SE10 <--- Self-Efficacy	.75	1.000			
IP1 <--- Innovative Performance	.85	1.000			
IP2 <--- Innovative Performance	.94	1.316	.021	61.984	***
IP3 <--- Innovative Performance	.92	1.134	.022	50.740	***
IP4 <--- Innovative Performance	.78	1.133	.042	27.164	***
IP5 <--- Innovative Performance	.83	.852	.026	32.752	***

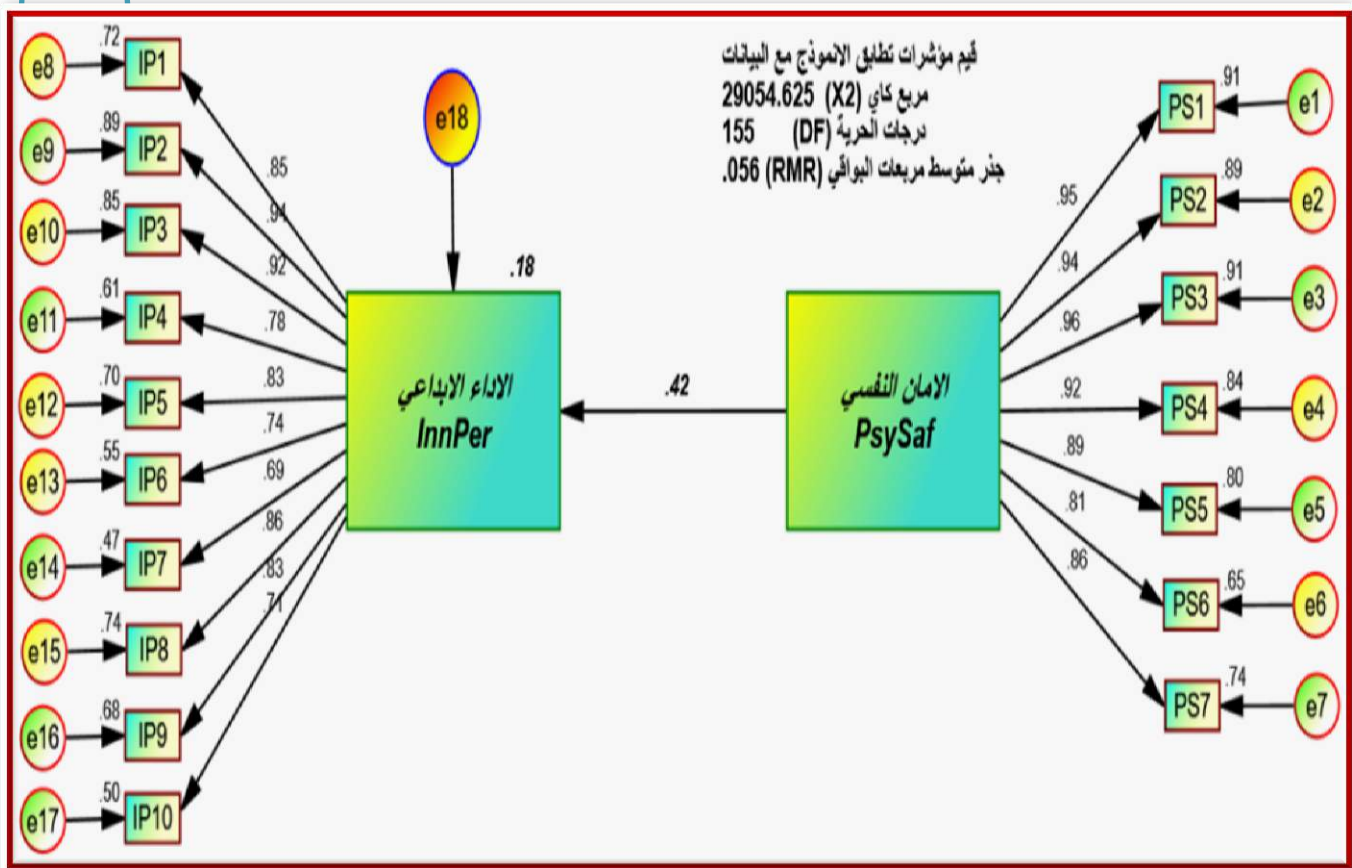
IP6	<---	Innovative Performance	.74	.854	.036	23.746	***
IP7	<---	Innovative Performance	.69	.629	.031	20.401	***
IP8	<---	Innovative Performance	.86	1.016	.028	36.932	***
IP9	<---	Innovative Performance	.83	1.007	.032	31.864	***
IP10	<---	Innovative Performance	.71	.789	.036	21.825	***

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

16. الفرضية الرئيسية السادسة عشر والتي تنص على (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للأمان النفسي في الأداء الإبداعي).

يوضح الشكل (36) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير الوسيط (الامان النفسي) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.056) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.42) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (9.994) قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر الامان النفسي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء الابداعي بنسبة (42%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير الامان النفسي يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء الابداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة قادرين دعم الإدارة، واعتماد الأدوار الوظيفية الواضحة، والسماح بالتعبير عن الذات، والتفاعل مع الثقة والانفتاح في بيئة العمل، واعتماد التوجيهات والإجراءات، وخلق جو مفتوح وجدير بالثقة في بيئة العمل، وهذا يتفق مع رأي (Jha,2018:3). بأن فرق العمل ذو الأداء العالي تخلق ظروف التغيير المستقبلي في المنظمة، ويسهل إعدادها، من خلال الاتصالات الفعالة وان أعضاء فريق العمل تمثل مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يولدون تآزرا إيجابيا من خلال جهد منسق ومهارات تكميلية ملتزمة بهدف مشترك. يعتبر أعضاء الفريق أنفسهم مسؤولين عن تحقيق أهداف مشتركة. وتقدم موارد دعم مختلفة عاطفية وعقلية مما يخلق بيئة آمنة نفسيا على مستوى الفريق ونتائج الأداء الوظيفي الفاعل وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية السادسة عشر.



الشكل (36)
تأثير الأمان النفسي في الأداء الإبداعي

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

الجدول (42)
معلمات أنموذج تأثير الأمان النفسي في الأداء الإبداعي

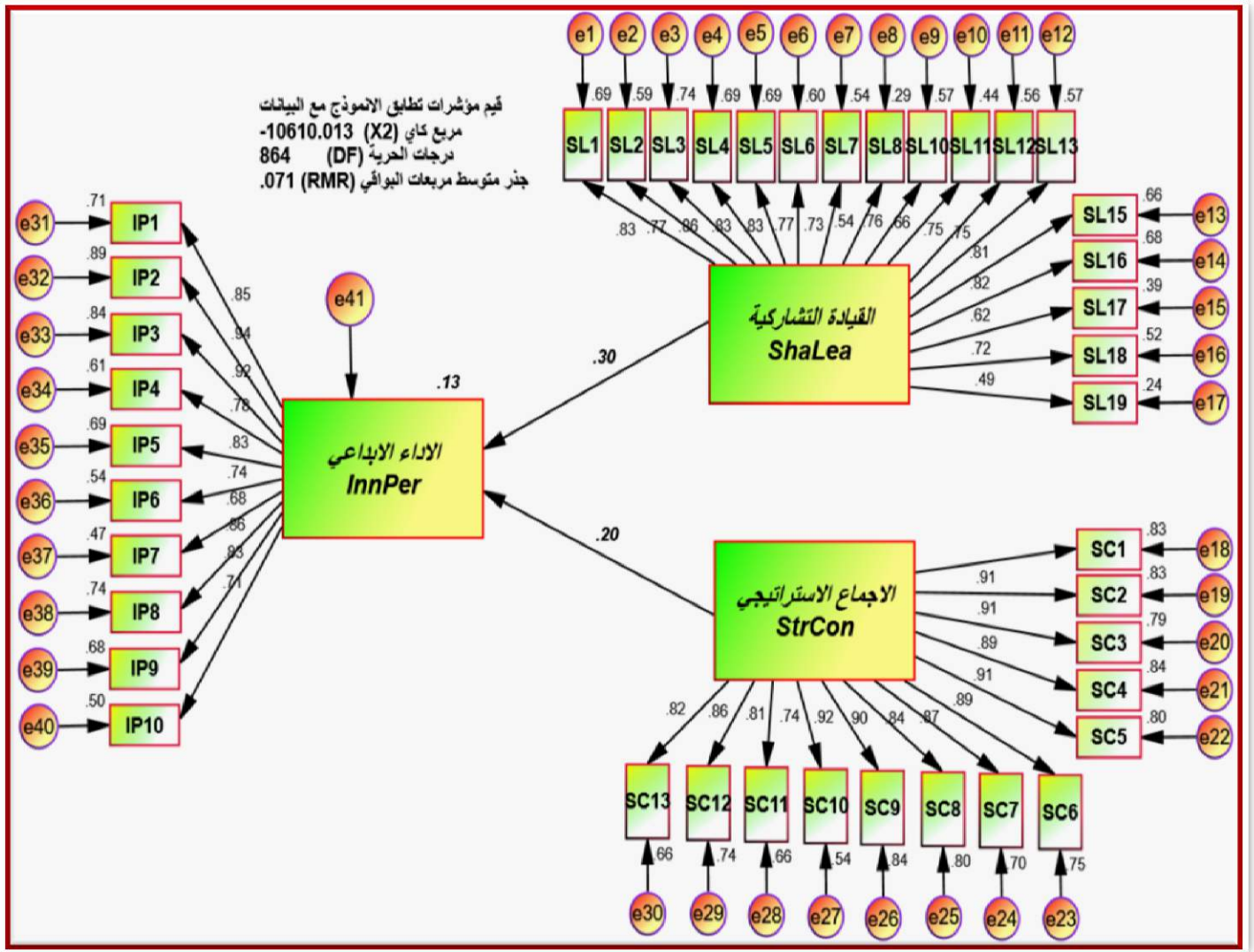
Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance	<--- Psychological Safety	.42	.369	.037	9.994	***
PS1	<--- Psychological Safety	.95	1.186	.017	68.020	***
PS2	<--- Psychological Safety	.94	1.067	.018	60.531	***
PS3	<--- Psychological Safety	.96	1.131	.016	70.793	***
PS4	<--- Psychological Safety	.92	1.054	.021	49.528	***
PS5	<--- Psychological Safety	.89	.977	.023	43.139	***
PS6	<--- Psychological Safety	.81	.847	.029	29.409	***
PS7	<--- Psychological Safety	.86	1.000			
IP1	<--- Innovative Performance	.85	1.000			
IP2	<--- Innovative Performance	.94	1.316	.021	61.984	***
IP3	<--- Innovative Performance	.92	1.134	.022	50.740	***
IP4	<--- Innovative Performance	.78	1.133	.042	27.164	***
IP5	<--- Innovative Performance	.83	.852	.026	32.752	***
IP6	<--- Innovative Performance	.74	.854	.036	23.746	***
IP7	<--- Innovative Performance	.69	.629	.031	20.401	***
IP8	<--- Innovative Performance	.86	1.016	.028	36.932	***
IP9	<--- Innovative Performance	.83	1.007	.032	31.864	***
IP10	<--- Innovative Performance	.71	.789	.036	21.825	***

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

17. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة عشرة والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأداء الإبداعي).

يوضح الشكل (37) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.071) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.20,0.30) على التوالي وهي قيم معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (4.621,6.882) على التوالي قيمة معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء الابداعي بنسبة (20%,30%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغيري القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي تفسران ما نسبته (13%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء الابداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (87%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يسعون للحصول على مزايا من جميع المجالات الوظيفية عندما نتخذ قرارات استراتيجية مهمة، تقدم أفكار جديدة للخدمة التعليم الاكاديمي ورفع مستوى الطلبة لضمان تطورهم مستقبلاً عندما يمارسون عملهم المهني ، وهذا يتفق مع رأي (Pearce&Sims,2002:26). اذ بين القيادة التشاركية تحدث من خلال عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد والمجموعات لكي تحقق اهدافها من خلل تطبيق الإجماع الاستراتيجي بشكل شامل وبطريقة تمكن من بناء النظرية التكاملية لتوليد آثار مفيدة للممارسة الإدارية وبالتالي يساعد على تحقيق الاداء الابداعي الامثل. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية السابعة عشر.



الشكل (37)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية السابعة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (43)

معلومات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأداء الإبداعي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance <--- Shared Leadership	.30	.254	.037	6.882	***
Innovative Performance <--- Strategic Consensus	.20	.158	.034	4.621	***
SL1 <--- Shared Leadership	.83	1.165	.036	32.513	***
SL2 <--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3 <--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4 <--- Shared Leadership	.83	1.219	.038	32.012	***
SL5 <--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6 <--- Shared Leadership	.77	1.000			
SL7 <--- Shared Leadership	.73	.658	.028	23.356	***
SL8 <--- Shared Leadership	.54	.709	.051	13.782	***
SL10 <--- Shared Leadership	.67	.994	.040	24.997	***
SL11 <--- Shared Leadership	.66	1.055	.055	19.119	***

SL12	<---	Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13	<---	Shared Leadership	.75	1.180	.048	24.841	***
SL15	<---	Shared Leadership	.81	1.082	.036	29.960	***
SL16	<---	Shared Leadership	.82	1.127	.036	31.365	***
SL17	<---	Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18	<---	Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***
SL19	<---	Shared Leadership	.49	.638	.052	12.269	***
SC1	<---	Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2	<---	Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3	<---	Strategic Consensus	.89	1.111	.027	41.875	***
SC4	<---	Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5	<---	Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6	<---	Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7	<---	Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8	<---	Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9	<---	Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10	<---	Strategic Consensus	.74	1.000			
SC11	<---	Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<---	Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<---	Strategic Consensus	.82	.822	.027	30.444	***
IP1	<---	Innovative Performance	.85	1.000			
IP2	<---	Innovative Performance	.94	1.316	.021	61.428	***
IP3	<---	Innovative Performance	.92	1.134	.023	50.285	***
IP4	<---	Innovative Performance	.78	1.133	.042	26.921	***
IP5	<---	Innovative Performance	.83	.852	.026	32.459	***
IP6	<---	Innovative Performance	.74	.854	.036	23.533	***
IP7	<---	Innovative Performance	.68	.629	.031	20.218	***
IP8	<---	Innovative Performance	.66	1.016	.028	36.601	***
IP9	<---	Innovative Performance	.93	1.007	.032	31.578	***
IP10	<---	Innovative Performance	.71	.789	.036	21.629	***

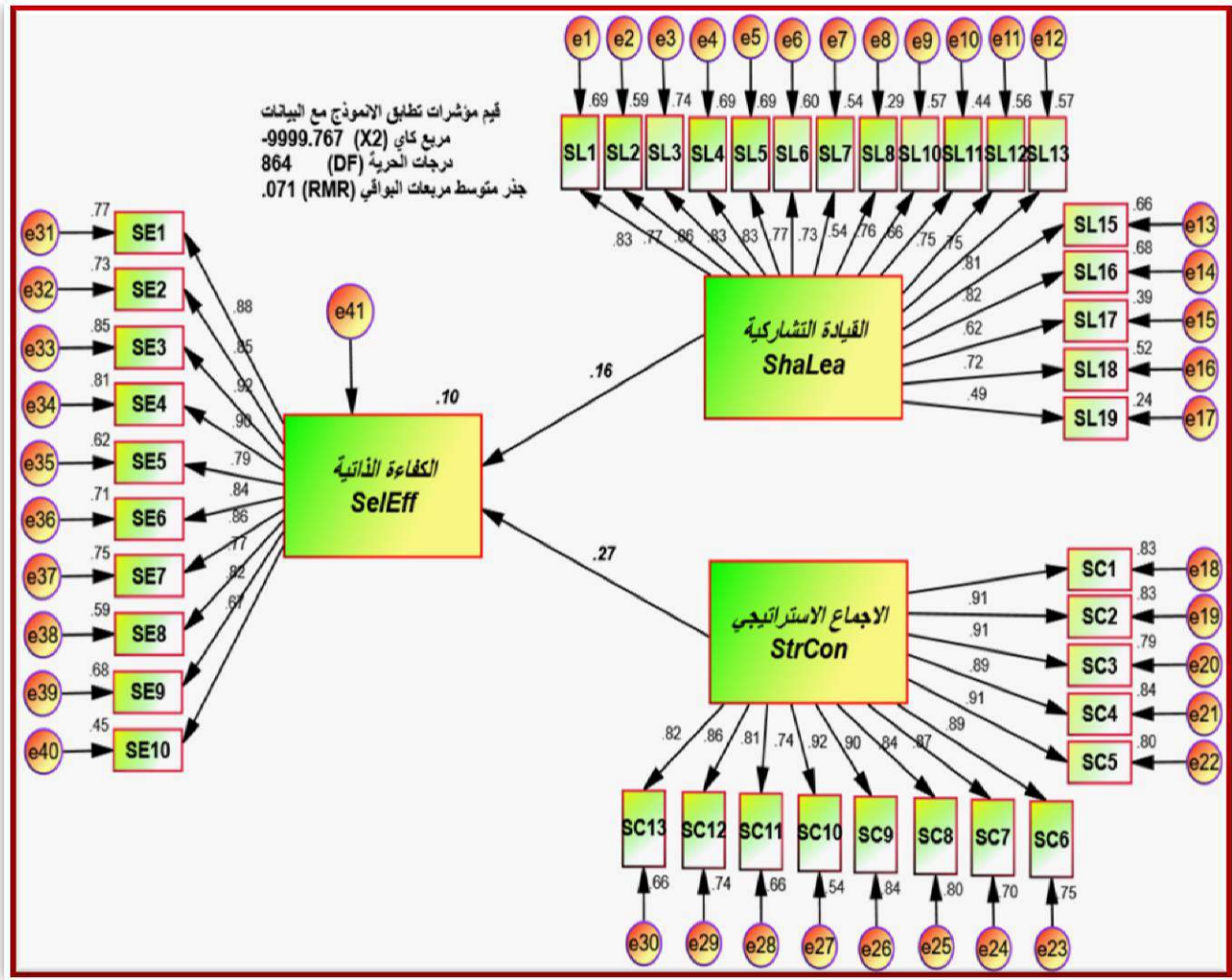
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

18. اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة عشرة والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية

للقيادة التشاركية والأجماع الاستراتيجي مجتمعين في الكفاءة الذاتية المدركة).

يوضح الشكل (38) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين) في المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية المدركة)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.071) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.27, 0.16) على التوالي وهي قيم معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (6.218, 3.602) على التوالي قيم معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (16%، 27%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الكفاءة الذاتية المدركة فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغيري القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي يفسران ما نسبته (10%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الكفاءة الذاتية المدركة في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (90%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يقومون بتقييم إمكانات مواردهم الاستراتيجية للتنافس في المستقبل عن طريق طرح الافكار الجديدة والمبدعة واخضاع اعضائهم الى دورات تطويرية ترفع من مستواهم الاكاديمي والاداري، واستغلال الفرص بشكل اسرع من باقي الكليات. وهذا يتفق مع رأي (Artino,2006:3). بأن القيادة التشاركية تحقق عملية تأثير اجتماعي تنطوي على تحديد أهداف المجموعة، وتحفز السلوك تجاه انجاز المهمة، كما ان الاجماع الاستراتيجي أصبح عاملاً رئيسياً في الأداء الناجح ويمثل النظام الاساسي في الادارة، ويساعد العاملين على اكتساب قدرات ومهارات جديد، ويحسن الربحية والنمو الاقتصادي من خلال افراد يكتسبون مهارات وقدرات ومعلومات، ومؤشرات فسيولوجية تقييم كفاءتهم الذاتية بشكل ايجابي لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثامنة عشر.



الشكل (38)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثامنة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (44)

معلمات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الكفاءة الذاتية المدركة

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <--- Shared Leadership	.16	.150	.042	3.602	***
Self-Efficacy <--- Strategic Consensus	.27	.239	.038	6.218	***
SL1 <--- Shared Leadership	.83	1.165	.036	32.513	***
SL2 <--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3 <--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4 <--- Shared Leadership	.83	1.219	.038	32.012	***
SL5 <--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6 <--- Shared Leadership	.77	1.000			
SL7 <--- Shared Leadership	.73	.658	.028	23.356	***
SL8 <--- Shared Leadership	.54	.709	.051	13.782	***
SL10 <--- Shared Leadership	.76	.994	.040	24.997	***
SL11 <--- Shared Leadership	.66	1.055	.055	19.119	***
SL12 <--- Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13 <--- Shared Leadership	.75	1.180	.048	24.841	***
SL15 <--- Shared Leadership	.81	1.082	.036	29.960	***

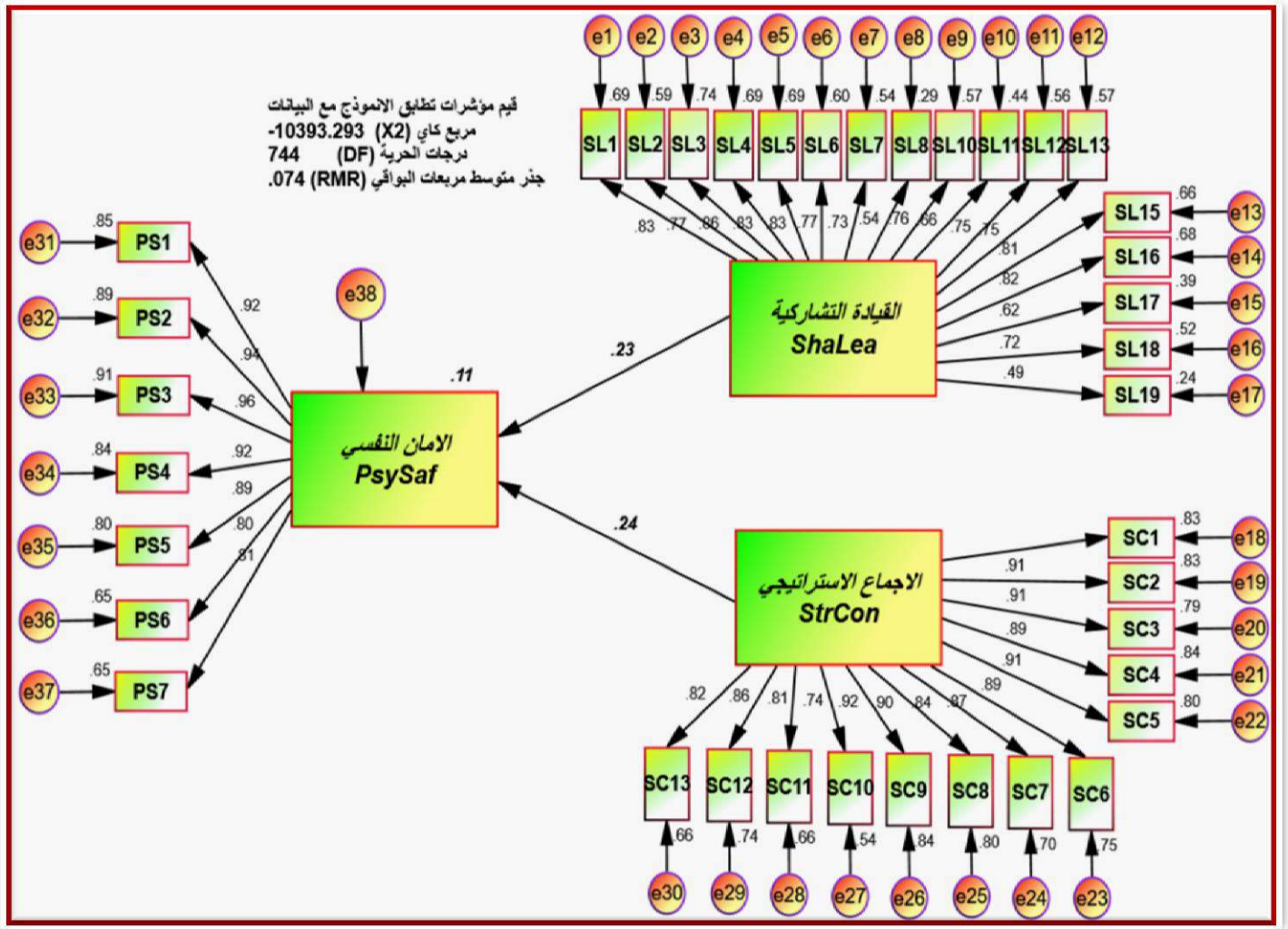
SL16	<---	Shared Leadership	.82	1.127	.036	31.365	***
SL17	<---	Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18	<---	Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***
SL19	<---	Shared Leadership	.49	.638	.052	12.269	***
SC1	<---	Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2	<---	Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3	<---	Strategic Consensus	.89	1.111	.027	41.875	***
SC4	<---	Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5	<---	Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6	<---	Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7	<---	Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8	<---	Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9	<---	Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10	<---	Strategic Consensus	.74	1.000			
SC11	<---	Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<---	Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<---	Strategic Consensus	.82	.822	.027	30.444	***
SE1	<---	Self-Efficacy	.88	1.000			
SE2	<---	Self-Efficacy	.85	.987	.028	35.337	***
SE3	<---	Self-Efficacy	.92	1.180	.023	51.384	***
SE4	<---	Self-Efficacy	.96	1.112	.025	44.705	***
SE5	<---	Self-Efficacy	.79	.886	.032	27.868	***
SE6	<---	Self-Efficacy	.84	1.006	.030	33.641	***
SE7	<---	Self-Efficacy	.86	.998	.027	37.134	***
SE8	<---	Self-Efficacy	.77	.804	.031	25.685	***
SE9	<---	Self-Efficacy	.92	.853	.027	31.221	***
SE10	<---	Self-Efficacy	.67	.798	.040	19.733	***

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

19. اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة عشر والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين في الأمان النفسي).

يوضح الشكل (39) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي مجتمعين) في المتغير الوسيط (الأمان النفسي)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.074) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.24,0.23) على التوالي وهي قيم معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (5.567,5.218) على التوالي قيم معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الامان النفسي بنسبة (24%,23%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الامان النفسي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغيري القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي يفسران ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الامان النفسي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يشعرون بالأمان عند تبني القرارات التي تتصف بالمخاطرة من خلال التعاون والتشارك. وشعور الاعضاء بالطمأنينة وعدم الخوف وانعدام القلق وزيادة الثقة بالنفس، يحقق القدرة والابداع، وعدم انهيار الاعضاء في المواقف الصعبة التي قد تواجههم اثناء عملهم الاداري، واتخاذ القرارات بصورة جماعية والتي تصبوا في تحقيق اهداف الكلية وهذا يتفق مع رأي (Tarakci,2013:58). وذلك عندما تتخذ القرارات القيادية بصورة جماعية تزيد من تحقيق الامان النفسي لدى بقية اعضاء الفريق وتحقق الاجماع الاستراتيجي الامثل لنجاح المنظمة. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية التاسعة عشر.



الشكل (39)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية التاسعة عشرة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (45)

معاملات أنموذج التأثير المتعدد للقيادة التشاركية والإجماع الإستراتيجي مجتمعين في الأمان النفسي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety <--- Shared Leadership	.23	.222	.043	5.218	***
Psychological Safety <--- Strategic Consensus	.24	.219	.039	5.567	***
SL1 <--- Shared Leadership	.82	1.165	.036	32.513	***
SL2 <--- Shared Leadership	.77	1.178	.046	25.793	***
SL3 <--- Shared Leadership	.86	1.142	.031	36.335	***
SL4 <--- Shared Leadership	.83	1.219	.038	32.012	***
SL5 <--- Shared Leadership	.83	1.125	.035	32.333	***
SL6 <--- Shared Leadership	.77	1.000			
SL7 <--- Shared Leadership	.73	.658	.028	23.356	***
SL8 <--- Shared Leadership	.54	.709	.051	13.782	***
SL10 <--- Shared Leadership	.76	.994	.040	24.997	***
SL11 <--- Shared Leadership	.66	1.055	.055	19.119	***
SL12 <--- Shared Leadership	.75	1.025	.042	24.609	***
SL13 <--- Shared Leadership	.75	1.180	.048	24.841	***

SL15	<---	Shared Leadership	.81	1.082	.036	29.960	***
SL16	<---	Shared Leadership	.82	1.127	.036	31.365	***
SL17	<---	Shared Leadership	.62	.856	.050	17.263	***
SL18	<---	Shared Leadership	.72	.915	.041	22.455	***
SL19	<---	Shared Leadership	.49	.638	.052	12.269	***
SC1	<---	Strategic Consensus	.91	1.222	.025	48.208	***
SC2	<---	Strategic Consensus	.91	1.100	.023	47.610	***
SC3	<---	Strategic Consensus	.89	1.111	.027	41.875	***
SC4	<---	Strategic Consensus	.91	1.146	.024	48.764	***
SC5	<---	Strategic Consensus	.89	1.105	.026	42.725	***
SC6	<---	Strategic Consensus	.87	.995	.026	37.562	***
SC7	<---	Strategic Consensus	.84	.866	.026	32.892	***
SC8	<---	Strategic Consensus	.90	1.054	.024	43.546	***
SC9	<---	Strategic Consensus	.92	1.006	.020	50.250	***
SC10	<---	Strategic Consensus	.74	1.000			
SC11	<---	Strategic Consensus	.81	.793	.026	30.326	***
SC12	<---	Strategic Consensus	.86	.970	.026	36.890	***
SC13	<---	Strategic Consensus	.82	.822	.027	30.444	***
PS1	<---	Psychological Safety	.92	1.000			
PS2	<---	Psychological Safety	.94	1.067	.018	60.025	***
PS3	<---	Psychological Safety	.96	1.131	.016	70.201	***
PS4	<---	Psychological Safety	.92	1.054	.021	49.114	***
PS5	<---	Psychological Safety	.89	.977	.023	42.779	***
PS6	<---	Psychological Safety	.80	.847	.029	29.163	***
PS7	<---	Psychological Safety	.81	.738	.025	29.463	***

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

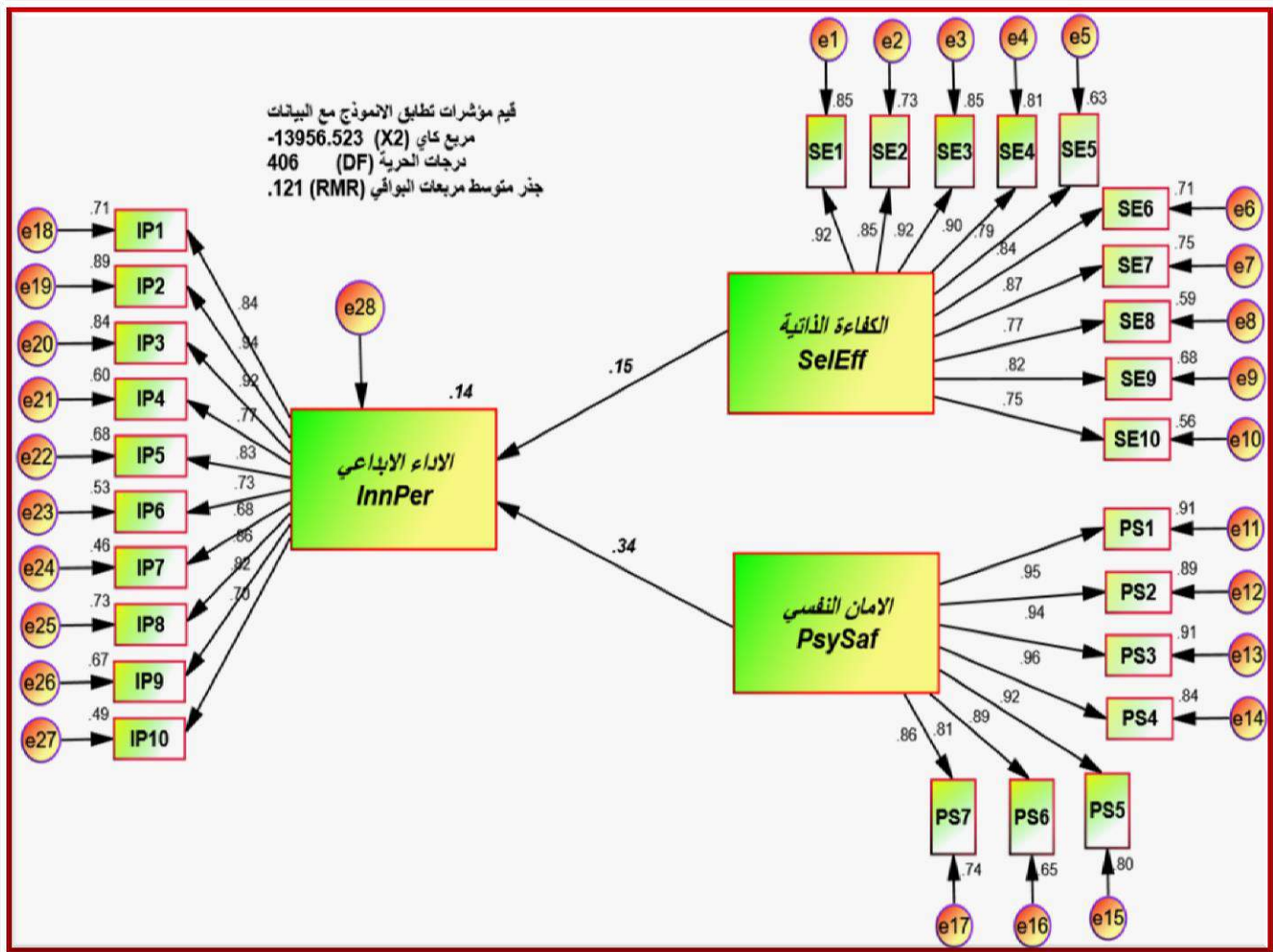
20. اختبار الفرضية الرئيسية العشرين والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية

للكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين في الأداء الإبداعي).

يوضح الشكل (40) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير المتغيرات الوسيطة (الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين) في المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي)، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.121) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير او الانحدار قد بلغت (0.34, 0.15) على التوالي وهي قيم معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (3.550 , 8.022) على التوالي قيم معنوية، ومن ثم فان زيادة مستويات توافر الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستويات الاداء الابداعي بنسبة (15%، 34%).

اما القيمة الظاهرة أعلى متغير الاداء الابداعي فتمثل معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغيري الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي يفسران ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاداء الابداعي في مجالس كليات الجامعات المبحوثة اما النسبة المتبقية والبالغة (86%)

فتعزى لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يتميزون بالسرعة في تقديم الخدمات الابداعية الجديدة من خلال الانفتاح والتعاون مع الجامعات العالمية فضلاً عن اعتماد التعليم الالكتروني للاستفادة من المعلومات والمعرفة المشتركة بين بعضهم البعض. وهذا يتفق مع رأي (Baer&Oldham,2006:66). أحد العوامل التي تعد المحرك الرئيسي لدى العاملين هي تحقيق الكفاءة الذاتية المدركة، مما يجعلها سمة ضرورية للعاملين الذين يعلمون بمثابرة، وخلق جو من الامان النفسي والراحة والطمأنينة لكي يتحقق الاداء الابداعي الذي يمتلك القدرة على إنتاج نتائج فعليه. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية العشرين.



الشكل (40)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية العشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (46)

معلمات أنموذج التأثير المتعدد للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي مجتمعين في الأداء الإبداعي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Innovative Performance	<---	Self-Efficacy	.15	.134	.038	3.550 ***
Innovative Performance	<---	Psychological Safety	.34	.293	.037	8.022 ***
SE1	<---	Self-Efficacy	.92	1.198	.023	51.619 ***
SE2	<---	Self-Efficacy	.85	.987	.028	35.570 ***
SE3	<---	Self-Efficacy	.92	1.180	.023	51.722 ***
SE4	<---	Self-Efficacy	.90	1.112	.025	45.000 ***
SE5	<---	Self-Efficacy	.79	.886	.032	28.052 ***
SE6	<---	Self-Efficacy	.84	1.006	.030	33.863 ***
SE7	<---	Self-Efficacy	.87	.998	.027	37.378 ***
SE8	<---	Self-Efficacy	.77	.804	.031	25.854 ***
SE9	<---	Self-Efficacy	.82	.853	.027	31.427 ***
SE10	<---	Self-Efficacy	.75	1.000		
PS1	<---	Psychological Safety	.95	1.186	.017	68.020 ***
PS2	<---	Psychological Safety	.94	1.067	.018	60.531 ***
PS3	<---	Psychological Safety	.96	1.131	.016	70.793 ***
PS4	<---	Psychological Safety	.92	1.054	.021	49.528 ***
PS5	<---	Psychological Safety	.89	.977	.023	43.139 ***
PS6	<---	Psychological Safety	.81	.847	.029	29.409 ***
PS7	<---	Psychological Safety	.86	1.000		
IP1	<---	Innovative Performance	.84	1.000		
IP2	<---	Innovative Performance	.94	1.316	.022	60.182 ***
IP3	<---	Innovative Performance	.92	1.134	.023	49.265 ***
IP4	<---	Innovative Performance	.77	1.133	.043	26.375 ***
IP5	<---	Innovative Performance	.83	.852	.027	31.800 ***
IP6	<---	Innovative Performance	.73	.854	.037	23.055 ***
IP7	<---	Innovative Performance	.68	.629	.032	19.808 ***
IP8	<---	Innovative Performance	.66	1.016	.028	35.858 ***
IP9	<---	Innovative Performance	.92	1.007	.033	30.938 ***
IP10	<---	Innovative Performance	.70	.789	.037	21.191 ***

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

21. اختبار الفرضية الرئيسية الحادية والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو

دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة).

يوضح الشكل (41) الأنموذج الهيكلي الخاص بالتأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الأداء

الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة ، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي

(RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.058) وهي اقل من المعيار

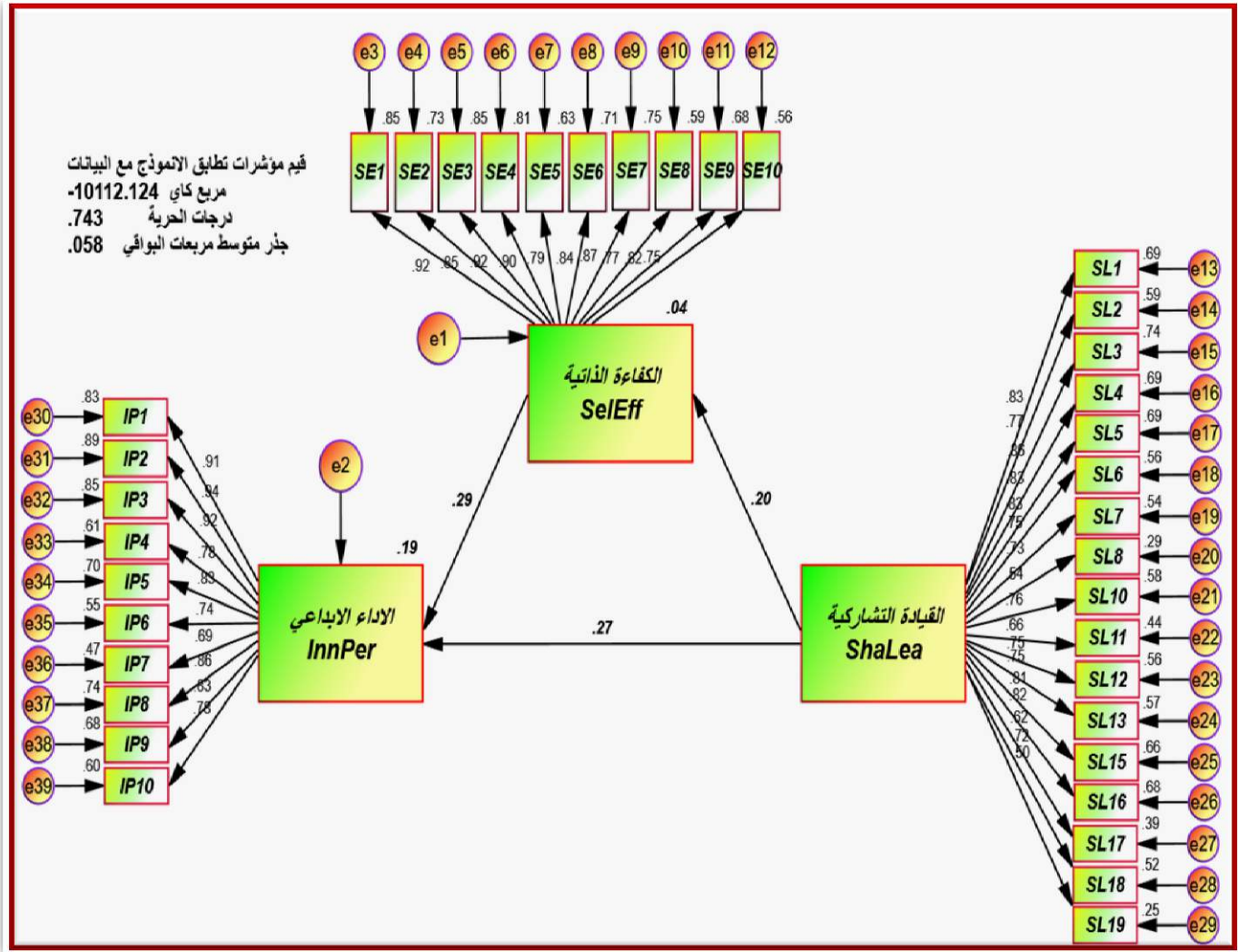
الخاص بها والبالغ (0.08). اذ يتضح من الجدول (47) ان قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة

التشاركية في الاداء الابداعي قد بلغ (0.272)، في حين بلغ التأثير غير المباشرة للقيادة التشاركية

في الاداء الابداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة قد بلغ (0.057) وبذلك فإن التأثير الاجمالي قد بلغ (0.329) وبذلك فإن زيادة مستويات القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي الى زيادة الاداء الابداعي بصورة مباشرة بنسبة (0.272) وبصورة غير مباشرة عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (0.057).

كما يتضح ان قيمة (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.19) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود اثرها بصورة مباشرة للقيادة التشاركية وبصورة غير مباشرة للقيادة التشاركية من خلال الكفاءة الذاتية المدركة. اما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فإنها تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (48) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة.

وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة تعطي صورة ايجابية تساهم في تحقيق الكفاءة والمعرفة، وتؤدي الى تميز القدرات الفردية للأعضاء في مجالس الكليات في التغلب على المهام المختلفة. و يمكن أن يلعب إحساس العضو بالكفاءة الذاتية المدركة دوراً رئيسياً في كيفية تعامل الفرد مع الأهداف والمهام والتحديات التي تواجههم في عملهم كما ان اتخاذ القرار الاداري بصورة تشاركية لها دور كبير في تحقيق الاداء الابداعي للأعضاء و تحفيزهم واعطاءهم الاهمية الكبرى بانهم جزء من الكلية ونجاحها هو نجاحهم، واعطائهم الاستقلالية والحريية في العمل ، وتشجيعهم على اتخاذ القرار بدون قيد او خوف ، والوقوف بجانبهم، وزيادة مستوى قدرتهم على الابداع والابتكار. وهذا يتفق مع رأي (Somech,2005:782). من خلال تأثير القادة على عاملهم ليكونوا نشيطين وماهرين في السعي لتحقيق اهدافهم التنظيمية وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الحادية والعشرين.



الشكل (41)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الحادية والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (47)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الحادية والعشرين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
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

الجدول (48)

معلومات اختبار الفرضية الحادية والعشرين

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <-- Shared Leadership	.20	.190	.043	4.388	***
Innovative Performance <-- Self-Efficacy	.29	.261	.039	6.768	***
Innovative Performance <-- Shared Leadership	.27	.231	.037	6.274	***

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

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل الاول (القيادة التشاركية) في المتغير التابع (الاداء الابداعي) من خلال المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلومات اساسية وكما يتضح في الجدول (49) :

الجدول (49)

نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.0002	3.687	a = 0.190 b = 0.261	القيادة التشاركية <--- الاداء الابداعي
		S _a = 0.043 S _b = 0.039	القيادة التشاركية <--- الكفاءة الذاتية <--- الاداء الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

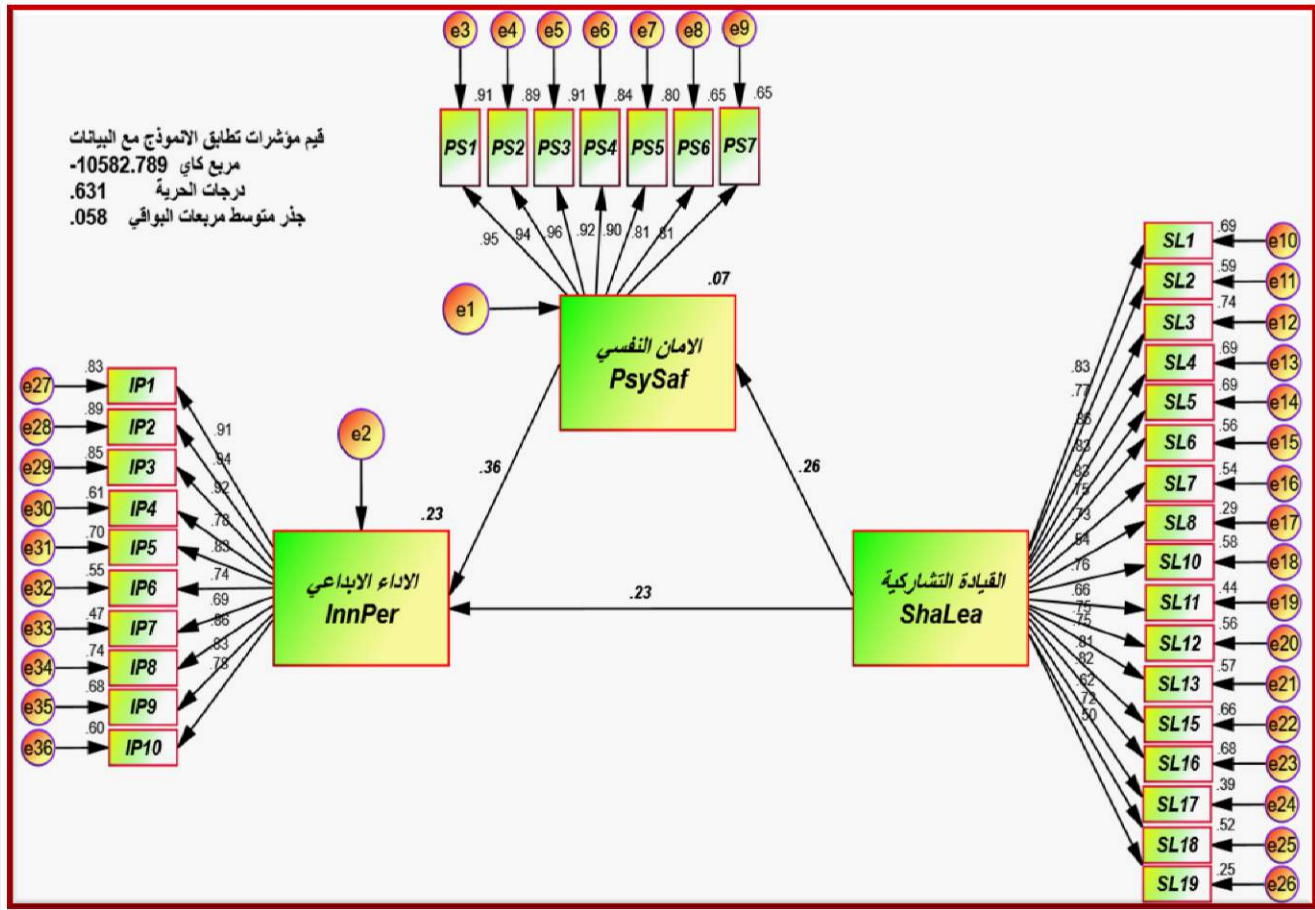
اذ يتضح من الجدول (49) ان قيمة (p-value) هي قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لاختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية .

22. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال الامان النفسي)

يوضح الشكل (42) الأنموذج الهيكلي الخاص بالتأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال الكفاءة الامان النفسي، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.058) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). اذ يتضح من الجدول (50) ان قيم معامل التأثير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي قد بلغ (0.231)، في حين بلغ التأثير غير المباشرة للقيادة

التشاركية في الاداء الابداعي من خلال الامان النفسي قد بلغ (0.094) وبذلك فأن التأثير الاجمالي قد بلغ (0.325) وبذلك فأن زيادة مستويات القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة فأن ذلك يؤدي الى زيادة الاداء الابداعي بصورة مباشرة بنسبة (0.094) وبصورة غير مباشرة عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (0.325). كما يتضح ان قيمة (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.23) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود اثرها بصورة مباشرة للقيادة التشاركية وبصورة غير مباشرة للقيادة التشاركية من خلال الامان النفسي. اما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فأنها تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (51) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة.

وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة تعتمد بيئة عمل يسود فيها الامان النفسي ويؤدي الى اعتماد ممارسات وإجراءات توجه وتدعم التفاعلات المفتوحة والموثوقة داخل بيئة العمل في الكلية التي تتصف بالأمان النفسي ويكون فيها الاعضاء آمنين للتحدث دون التعرض للرفض أو العقاب ، ويقترحون افكار جديدة تزيد من الاداء الابداعي للكلية. وهذا يتفق مع رأي (Ullah&Park,2013:3). الذي يشير الى درجة تأثير القيادة التشاركية بمستويات عالية على اعضاء الفريق في اتخاذ القرار الاداري، مما تزيد من ادائهم الإبداعي من خلال تحقيق الامان النفسي. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والعشرين.



الشكل (42)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثانية والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (50)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثانية والعشرين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance <-- Shared Leadership	.231	-	0.325	.23
Innovative Performance <-- Psychological Safety <-- Shared Leadership	-	.094		

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

الجدول (51)

معلمت أنموذج تأثير القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي

		S.R.W	Estimat e	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety	<---	Shared Leadership	.26	.258	.044	5.884 ***
InnovativePerformance	<---	Shared Leadership	.23	.199	.036	5.459 ***
InnovativePerformance	<---	Psychological Safety	.36	.316	.037	8.516 ***

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

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل الاول (القيادة التشاركية) في المتغير التابع (الاداء الابداعي) من خلال المتغير الوسيط (الامان النفسي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط . ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (52) :

الجدول (52)
نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.0000	4.875	a = 0.258	القيادة التشاركية ---< الاداء الابداعي
		b = 0.316	القيادة التشاركية ---< الامان النفسي ---< الاداء الابداعي
		S _a = 0.044	
		S _b = 0.036	

المصدر : مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

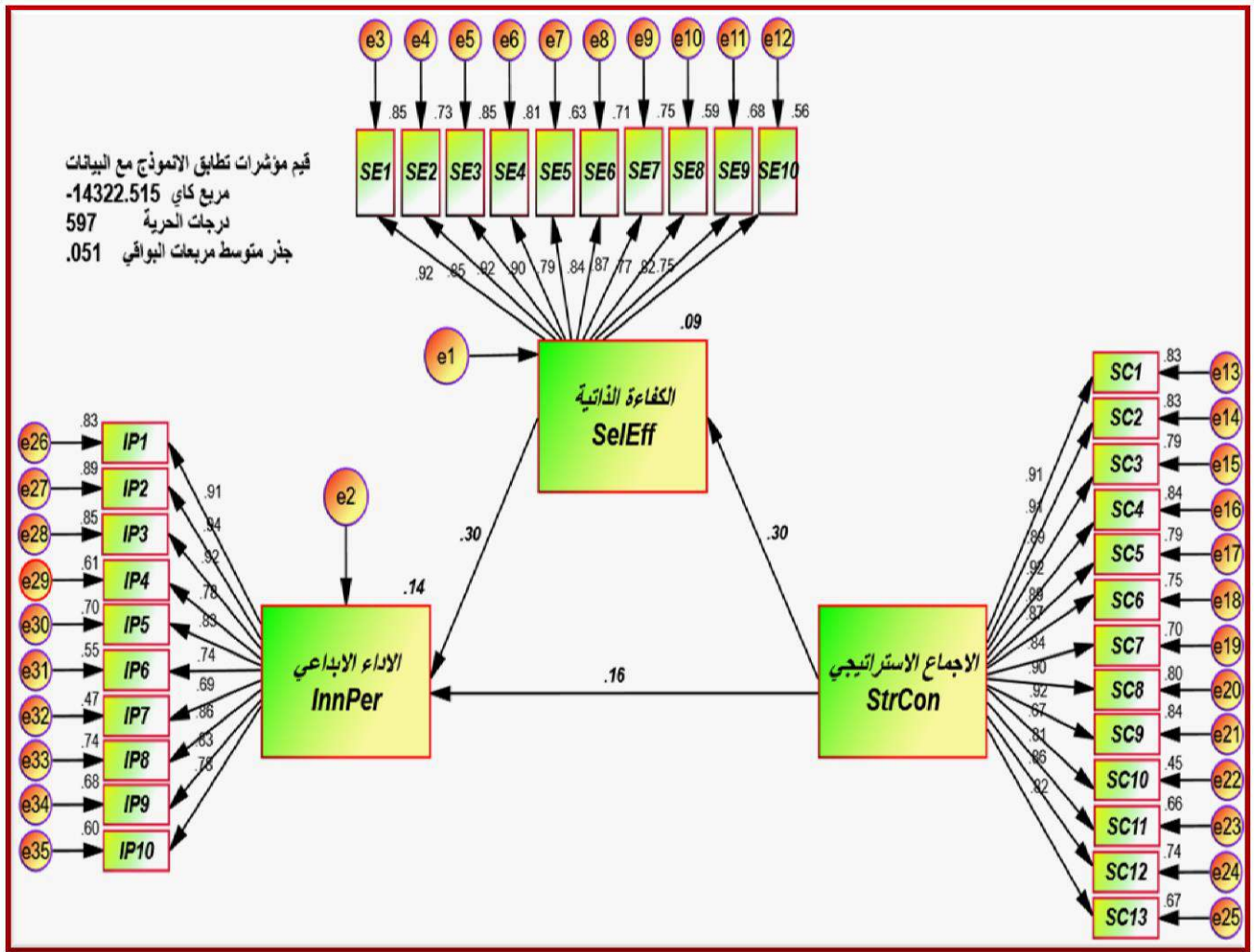
اذ يتضح من الجدول (52) ان قيمة (p -value) هي قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لاختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال المتغير الوسيط الامان النفسي .

23. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة)

يوضح الشكل (43) الأنموذج الهيكلي الخاص بالتأثير غير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة ، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.051) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). اذ يتضح من الجدول (53) ان قيم معامل التأثير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة قد بلغ (0.156)، في حين بلغ التأثير غير المباشرة للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة قد بلغ (0.087) وبذلك فأن التأثير الاجمالي قد بلغ (0.243) وبذلك فأن زيادة مستويات الاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فأن ذلك يؤدي الى زيادة الاداء الابداعي بصورة مباشرة بنسبة (0.156) وبصورة غير مباشرة عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (0.087).

كما يتضح ان قيمة (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.14) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود اثرها بصورة مباشرة للإجماع الاستراتيجي وبصورة غير مباشرة للإجماع الاستراتيجي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة. اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فأنها تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (54) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية وذلك

استدللاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يقدمون خدمات جديدة في مجال التدريس والوظيفية في كلياتهم من خلال دمج المعرفة والخبرة المكتسبة، ومن خلال إشراك أصحاب الالقاب العلمية في عملية التعلم ، ودمج معرفتهم في سياسات العمل والتدريب. وكذلك تحسن الاداء الابداعي في الكلية من خلال اعتماد الافكار الجديدة والمبتكرة وتشجيعها، اذ كلما زادت الأفكار المتدفقة إلى العمل من مصادر متعددة ، كانت الفرصة أفضل لتحويل الفكرة إلى ابداع ينبع من خلال الكفاءة الذاتية المدركة. وهذا يتفق مع رأي (Kellermanns,et al.,2011:240). بأن المستويات الادارية العليا التي تعتمد على الاجماع الاستراتيجي تكون ذات اداء ابداعي عالي . يساعدها في التنسيق، واتخاذ القرارات التنظيمية الصحيحة، وتنفيذ استراتيجية أكثر كفاءة وفعالية. كما ان الإجماع الاستراتيجي له دور مهم في تعزيز التنوع المعرفي بين أعضاء المجموعة، وفي قدرتها على معالجة المعلومات، واتخاذ مستويات أعلى من القرار. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والعشرين.



الشكل (43)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثالثة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (53)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثالثة والعشرين

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance <-- Strategic Consensus	.156	-	0.243	.14
Innovative Performance <-- Self-Efficacy <-- Strategic Consensus	-	.087		

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

الجدول (54)

معلومات نموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy	<--- Strategic Consensus	.30	.260	.039	6.686	***
Innovative Performance	<--- Self-Efficacy	.30	.268	.041	6.577	***
Innovative Performance	<--- Strategic Consensus	.16	.124	.036	3.462	***

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

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل الثاني (الاجماع الاستراتيجي) في المتغير التابع (الاداء الابداعي) من خلال المتغير الوسيط (الكفاءة الذاتية) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلومات اساسية وكما يتضح في الجدول (55):

الجدول (55)

نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	النموذج
0.0000	4.667	a = 0.260	الاجماع الاستراتيجي <--- الاداء الابداعي
		b = 0.268	الاجماع الاستراتيجي <--- الكفاءة الذاتية <--- الاداء الابداعي
		S _a = 0.039	
		S _b = 0.041	

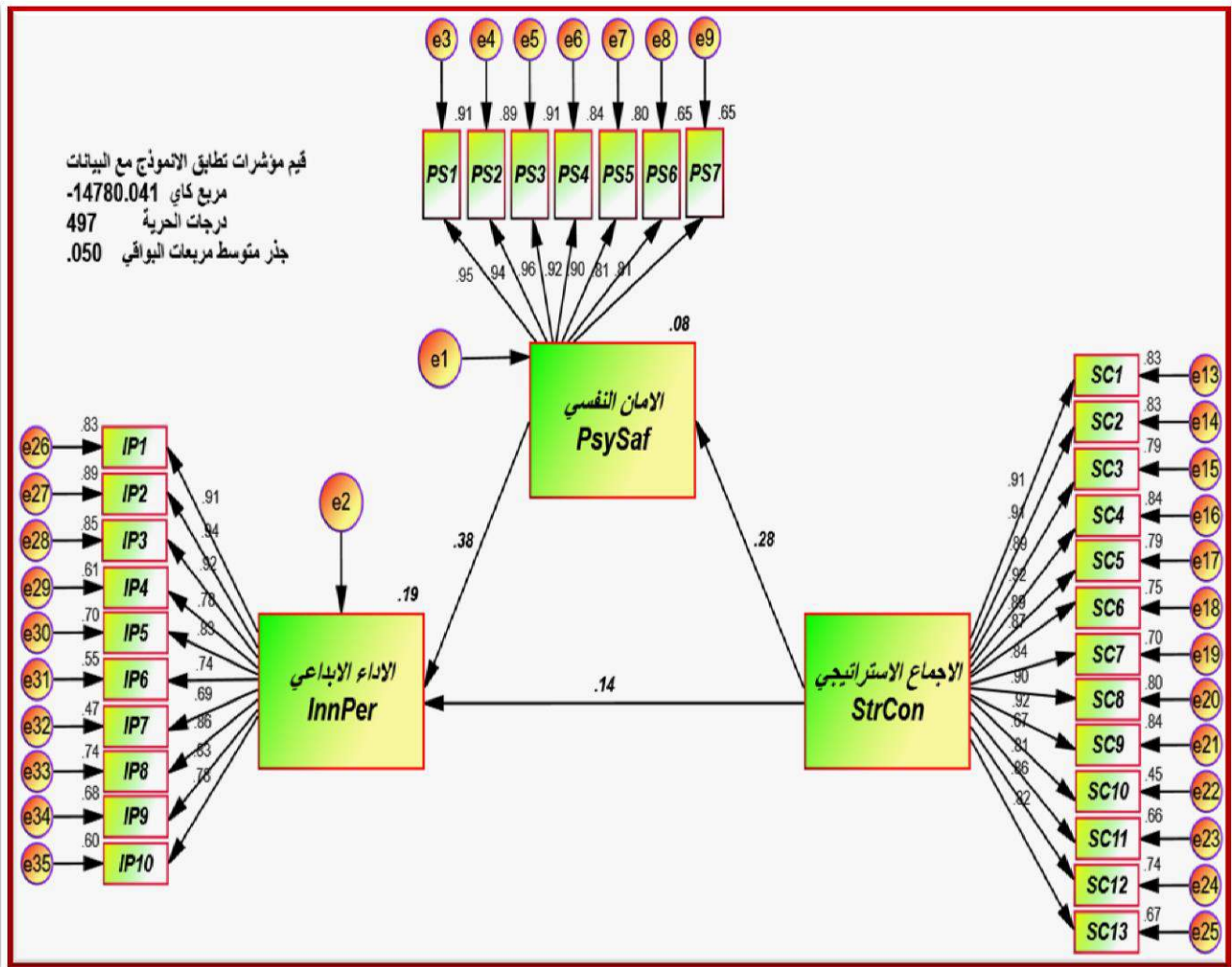
المصدر: مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (55) ان قيمة (p-value) هي قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لاختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية.

24. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الأمان النفسي).

يوضح الشكل (44) الأنموذج الهيكلي الخاص بالتأثير غير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الأمان النفسي، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.050) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). إذ يتضح من الجدول (56) ان قيم معامل التأثير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الأمان النفسي قد بلغ (0.138)، في حين بلغ التأثير غير المباشرة للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الأمان النفسي قد بلغ (0.106) وبذلك فأن التأثير الاجمالي قد بلغ (0.244) وبذلك فأن زيادة مستويات الاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فأن ذلك يؤدي الى زيادة الاداء الابداعي بصورة مباشرة بنسبة (0.138) وبصورة غير مباشرة عن طريق الأمان النفسي بنسبة (0.106).

كما يتضح ان قيمة (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.19) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود اثرها بصورة مباشرة للإجماع الاستراتيجي وبصورة غير مباشرة للإجماع الاستراتيجي من خلال الأمان النفسي. اما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فأنها تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (57) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يعملون في بيئة عمل تظم فريق يتميز بالثقة الشخصية والاحترام المتبادل الذي يسمح للأفراد بأن يكونوا أنفسهم، ويتخذون القرارات المبدعة في عملهم من خلال الاجماع على صيغة عمل واضحة ومفهومة لجميع اعضاء الكلية، و توفير جو عمل يسوده الراحة والامان وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق اهداف الكلية بالتقدم والترقية. وهذا يتفق مع رأي (Buijs&langguth,2017:10). القوة الدافعة الرئيسية لاكتساب فهم أعمق للإجماع الاستراتيجي هي الفكرة المشتركة بأن الإجماع الاستراتيجي مفيد للأداء الابداعي للمنظمة من خلال توفير الأمان النفسي لجميع اعضاء فريق العمل . وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والعشرين.



الشكل (44)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الرابعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (56)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرابعة والعشرين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance <-- Strategic Consensus	.138	-	0.244	.19
Innovative Performance <-- Psychological Safety <-- Strategic Consensus	-	.106		

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

الجدول (57)

معلمات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي

Paths		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety	<---	Strategic Consensus	.28	.250	.040	6.204 ***
Innovative Performance	<---	Psychological Safety	.38	.336	.038	8.836 ***
Innovative Performance	<---	Strategic Consensus	.14	.110	.034	3.183 ***

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

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل الثاني (الاجماع الاستراتيجي) في المتغير التابع (الاداء الابداعي) من خلال المتغير الوسيط (الامان النفسي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط. ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (58):

الجدول (58)

نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.0000	5.103	a = 0.250	الاجماع الاستراتيجي <--- الاداء الابداعي
		b = 0.336	الاجماع الاستراتيجي <--- الامان النفسي <--- الاداء الابداعي
		S _a = 0.040	
		S _b = 0.038	

المصدر: مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (58) ان قيمة (p-value) هي قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لاختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال المتغير الوسيط الامان النفسي .

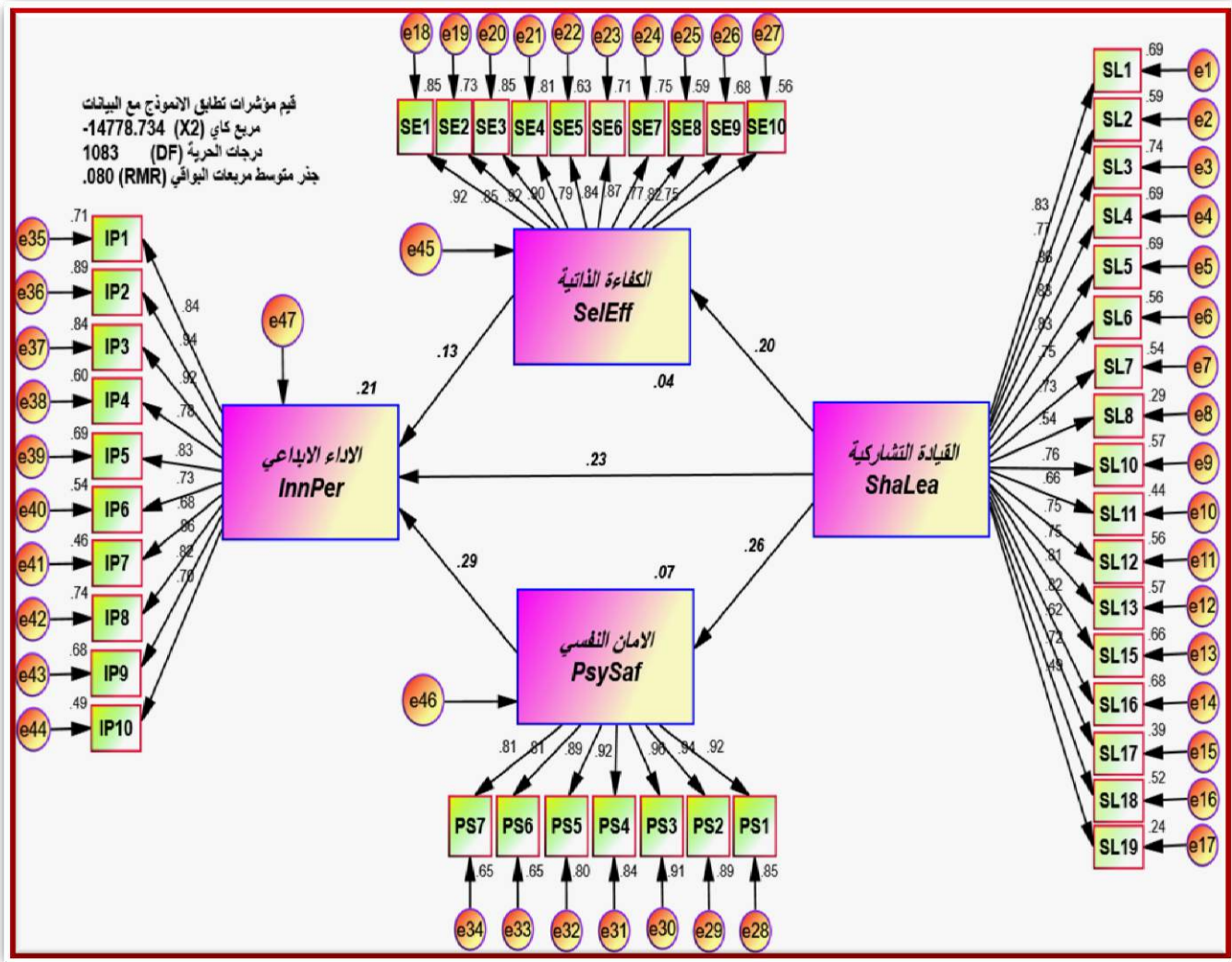
25. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي).

يوضح الشكل (45) الأنموذج الهيكلية الخاص بالتأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي، اذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلية قد بلغت قيمته (0.08) وهو مساوي للمعيار الخاص بها والبالغ (0.08). اذ يتضح من الجدول (59) ان قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي في هذا الانموذج قد بلغ (0.230) في حين بلغ التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي (0.103) وبذلك فأن التأثير الاجمالي في هذا الانموذج قد بلغ (0.333) وبذلك فأن زيادة

مستوى القيادة التشاركية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (0.230) بصورة مباشرة وبنسبة (0.103) بصورة غير مباشرة من خلال المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي.

كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.21) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود تأثيرها بصورة مباشرة الى القيادة التشاركية وبصورة غير مباشرة الى القيادة التشاركية عن طريق المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي. اما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فأن تأثيرها يعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (60) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة للانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية استدللاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة.

وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة لهم القدرة على إظهار وتوظيف الذات دون خوف او تردد والشعور بالقبول والاحترام، إقناع الأشخاص الآخرين والتأثير عليهم من أجل تحقيق هدف مشترك ، ولا يوجد تمييز واضح بين العمادة والتدريسين فيما يخص عملهم في الجانب العلمي للطلبة. ويساعد الأعضاء بعضهم البعض فيما يتعلق بالمهام المنجزة اي ان النتائج الايجابية تتحقق من خلال اعتماد القيادة التشاركية تساعد في تحقيق الاداء الابداعي في رفع مستوى الاكاديمي للكلية، وهذا يتفق مع رأي (Day,et al.,2004:8). الذي يوضح دور القيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والعشرين .



الشكل (45)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الخامسة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (59)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الخامسة والعشرين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance <-- Shared Leadership	.230	-	0.333	.21
Innovative Performance <-- Psychological Safety & Self-Efficacy <-- Shared Leadership	-	.103		

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

الجدول (60)

معاملات أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <--- Shared Leadership	.20	.189	.043	4.380	***
Psychological Safety <--- Shared Leadership	.26	.258	.044	5.883	***
Innovative Performance <--- Self-Efficacy	.13	.120	.037	3.205	.001
Innovative Performance <--- Psychological Safety	.29	.250	.037	6.785	***

Innovative Performance	<---	Shared Leadership	.23	.193	.037	5.250	***
------------------------	------	-------------------	-----	------	------	-------	-----

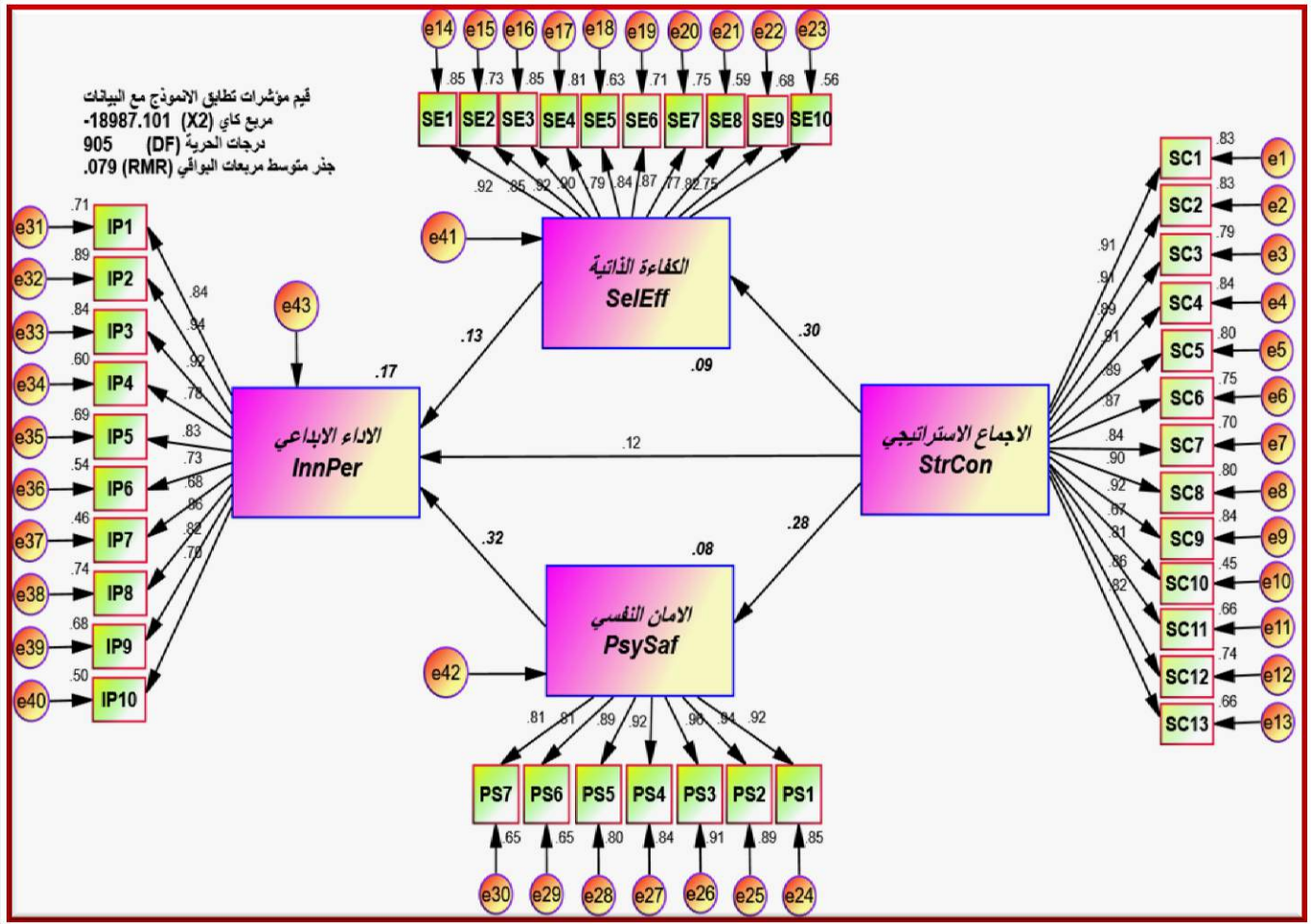
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

26. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي).

يوضح الشكل (46) الأنموذج الهيكلي الخاص بالتأثير غير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.079) وهو اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). إذ يتضح من الجدول (61) ان قيمة معامل التأثير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي في هذا الانموذج قد بلغ (0.122) في حين بلغ التأثير غير المباشر للإجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي (0.126) وبذلك فأن التأثير الاجمالي في هذا الانموذج قد بلغ (0.248) وبذلك فأن زيادة مستوى الاجماع الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بنسبة (0.122) بصورة مباشرة وبنسبة (0.126) بصورة غير مباشرة من خلال المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي.

كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.17) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحصل في الاداء الابداعي والتي يعود تأثيرها بصورة مباشرة للإجماع الاستراتيجي وبصورة غير مباشرة الى للإجماع الاستراتيجي عن طريق المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي . اما النسبة المتبقية والبالغة (83%) فأن تأثيرها يعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (62) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة للأنموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب حسب نسب المعنوية (p-value) استناداً الى اجابات عينة الدراسة . وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة يعملون في جو يتوفر فيه الأمان النفسي مما يحث على الشعور بالحيوية، إذ ان الكفاءة الذاتية المدركة للفرد تتكون من خلال معتقداته في قدرته على إتقان المهارات والمهام الجديدة المناط به في الكلية وتطبيقها بالشكل الامثل لكي تعمل على زيادة الاداء الإبداعي، وهذا يتفق مع رأي (Rana,et al.,2014:274). من خلال تحقيق الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي باعتباره عنصر رئيسي في تحقيق الاداء الابداعي للمنظمات. في عالم يتميز

بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض يجب إنشاء مناخ آمن للعمل والحفاظ عليه وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية السادسة والعشرين.



الشكل (46)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية السادسة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (61)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية السادسة والعشرين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance <-- Strategic Consensus	.122	-	.248	.17
Innovative Performance <-- Psychological Safety & Self-Efficacy <-- Strategic Consensus	-	.126		

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

الجدول (62)

معلمت أنموذج تأثير الإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <--- Strategic Consensus	.30	.260	.039	6.679	***
Psychological Safety <--- Strategic Consensus	.28	.250	.040	6.192	***
Innovative Performance <--- Self-Efficacy	.13	.112	.039	2.853	.004

Innovative Performance	<---	Psychological Safety	.32	.277	.038	7.337	***
Innovative Performance	<---	Strategic Consensus	.12	.095	.036	2.672	.008

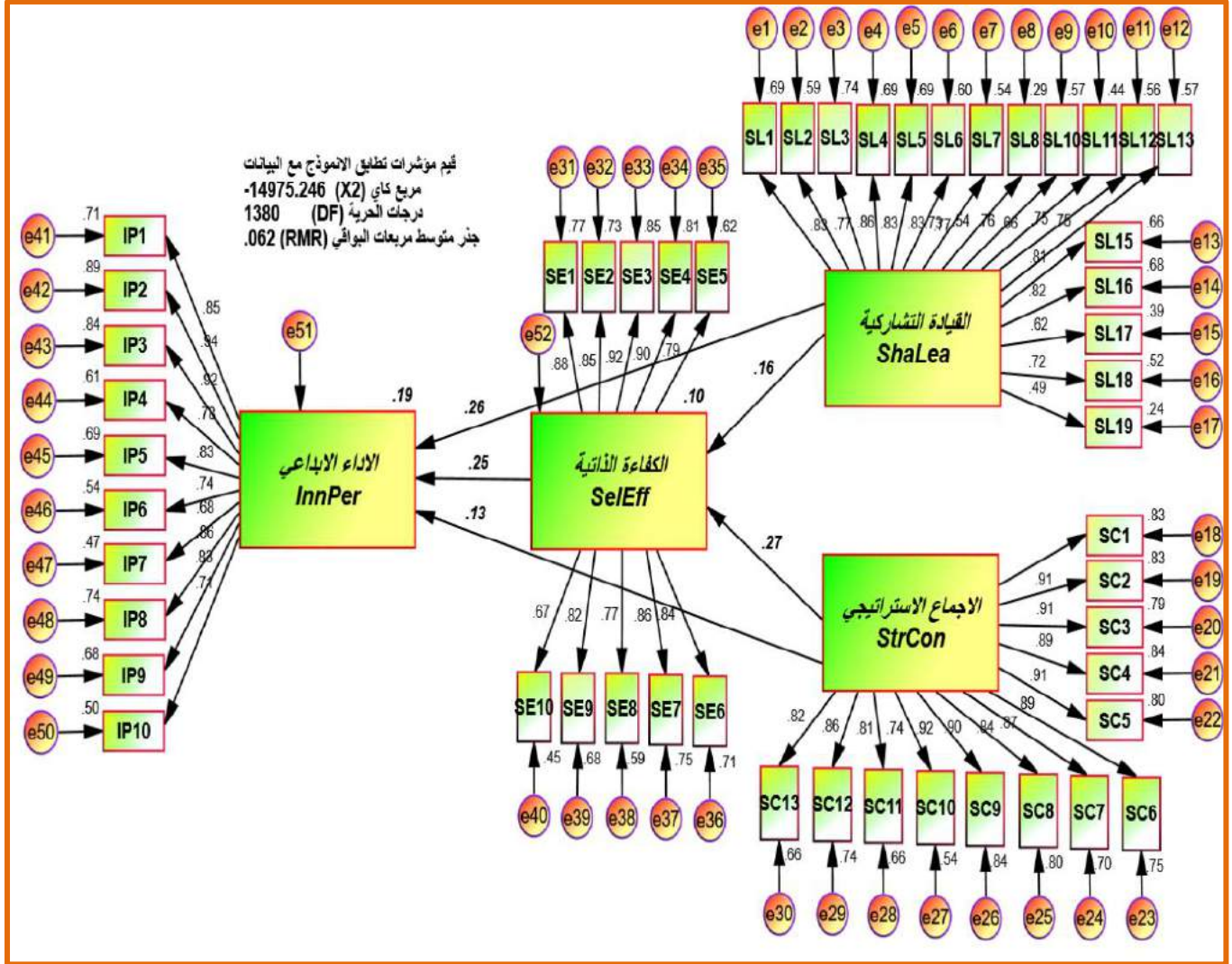
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.24

27. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة).

يوضح الشكل (47) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة، إذ يتضح أن مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في أعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.062) وهي أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). إذ يتضح من الجدول (63) أن قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي قد بلغ (0.130,0.260). على التوالي في حين بلغ التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة (0.069,0.040) على التوالي، وبذلك فإن التأثير الإجمالي في هذا الأنموذج الهيكلي قد بلغ (0.499). وبذلك فإن زيادة وحدة واحدة من القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الإبداعي بصورة مباشرة (0.130,0.260) على التوالي وبصورة غير مباشرة من خلال متغير الكفاءة الذاتية المدركة بنسبة (0.069,0.040) على التوالي. كما يتضح قيمة معامل التفسير (R^2) في الأنموذج الهيكلي قد بلغت (0.19) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحدث في الأداء الإبداعي والتي يعود تأثيرها بصورة مباشرة للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي وبصورة غير مباشرة للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة، أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فإن تأثيرها يعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (64) أن جميع علاقات التأثير الظاهرة في الأنموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) واستناداً إلى إجابات أفراد العينة. وهذا يشير إلى أن أعضاء مجالس الكليات بإمكانهم تعظيم مستوى ادائهم الإبداعي بالاعتماد على اتباع سلوكيات واليات القيادة التشاركية وتفعيل متطلبات الإجماع الاستراتيجي وحالة التعاون والتشارك في نقل وتبادل المعلومات ذات الصلة في تلبية وتحسين مستوى الخدمة التعليمية اضافة الى ذلك ان التشارك في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق والجماعة وتوحيد واجماع الآراء ووجهات النظر من شأنه ان يحسن مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء مجلس الكلية باعتبارهم فريق عمل يكون له تأثير ايجابي على مستوى اداءهم

الابداعي وتحسين مستوى قدراتهم وامكاناتهم الابداعية في مجمل المهام المكلفين بها. وهذا يتفق مع رأي (Ensley,et al.,2006:235). من خلال تحقيق القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية السابعة والعشرين .



الشكل (47)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية السابعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (63)

قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية السابعة والعشرين

Paths				Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance	<---	Shared Leadership		.260	-	.499	.19
	<---	Strategic Consensus		.130			
Innovative Performance	<---	Self-Efficacy	<---	Shared Leadership	-	.040	
			<---	Strategic Consensus		.069	

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

الجدول (64)

مسارات ومعلمات اختبار الأنموذج السببي الخاص باختبار الفرضية السابعة والعشرين

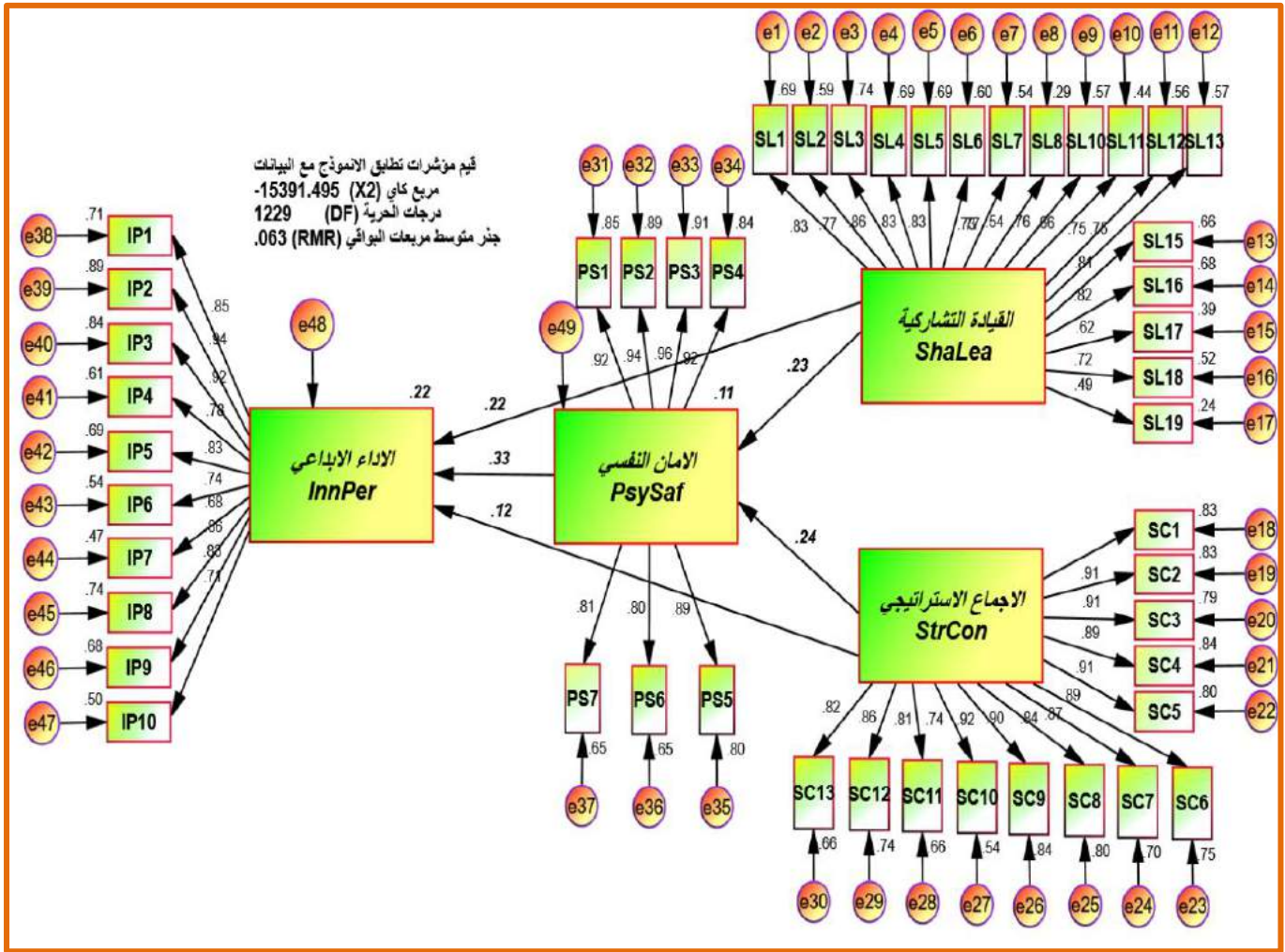
Paths			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy	<---	Shared Leadership	.16	.150	.042	3.602	***
Self-Efficacy	<---	Strategic Consensus	.27	.239	.038	6.218	***
Innovative Performance	<---	Self-Efficacy	.25	.229	.040	5.761	***
Innovative Performance	<---	Shared Leadership	.26	.220	.036	6.078	***
Innovative Performance	<---	Strategic Consensus	.13	.103	.034	3.003	.003

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

28. اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الأمان النفسي).

يوضح الشكل (48) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الأمان النفسي، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.063) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). إذ يتضح من الجدول (65) ان قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي قد بلغ (0.222,0.120) على التوالي في حين بلغ التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي من خلال المتغير الوسيط الأمان النفسي (0.075,0.080) على التوالي، وبذلك فإن التأثير الاجمالي في هذا الانموذج الهيكلي قد بلغ (0.497) وبذلك فإن زيادة وحدة واحدة من القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي من شأنه ان يؤدي الى زيادة مستوى

الاداء الابداعي بصورة مباشرة بلغ (0.222,0.120) على التوالي وبصورة غير مباشرة من خلال متغير الأمان النفسي بنسبة (0.075,0.080) على التوالي. كما يتضح قيمة معامل التفسير (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.22) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحدث في الاداء الابداعي والتي يعود تأثيرها بصورة مباشرة للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي وبصورة غير مباشرة للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط الأمان النفسي، اما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فإن تأثيرها يعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (66) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) واستناداً الى اجابات افراد العينة. وهذا يشير الى ان أعضاء مجالس الكليات في الجامعات المبحوثة لهم القدرة على إظهار وتوظيف الذات دون خوف او تردد في العمل الاداري الخاص بكليتهم من خلال اعتماد سلوكيات القيادة التشاركية ، واتخاذ القرارات الجماعية بشكل تعاوني بين جميع الاعضاء ، ويحفزون أنفسهم ويقومون بتشكيل المعتقدات حول ما يستطيعون القيام به، ويصنعون أهدافاً لأنفسهم. إذ أن الأفراد الذين لديهم أيمان بفاعليتهم في حل المشاكل، يكون لديهم القدرة على التفكير واتخاذ القرار عند انجاز المهمات المعقدة، وهذا يتفق مع رأي (Drnovsek, et al.,2010:2). بوصف الكفاءة الذاتية المدركة كعامل رئيسي لتحديد نمو المشاريع الجديدة والنجاح الشخصي، وطريقة التحكم بالمعتقدات الإيجابية والسلبية حول الأهداف المتحققة. وهذا يؤكد ويدعم قبول الفرضية الرئيسية الثامنة والعشرين.



الشكل (48)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية الثامنة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (65)

قيم التأثير غير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الثامنة والعشرين

Paths				Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance	<---	Shared Leadership		.222	-	.497	.22
	<---	Strategic Consensus		.120			
Innovative Performance	<---	Psychological Safety	<---	Shared Leadership	.075	.497	.22
			<---	Strategic Consensus	.080		

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

الجدول (66)

مسارات ومعلومات اختبار الأنموذج السببي الخاص باختبار الفرضية الثامنة والعشرين

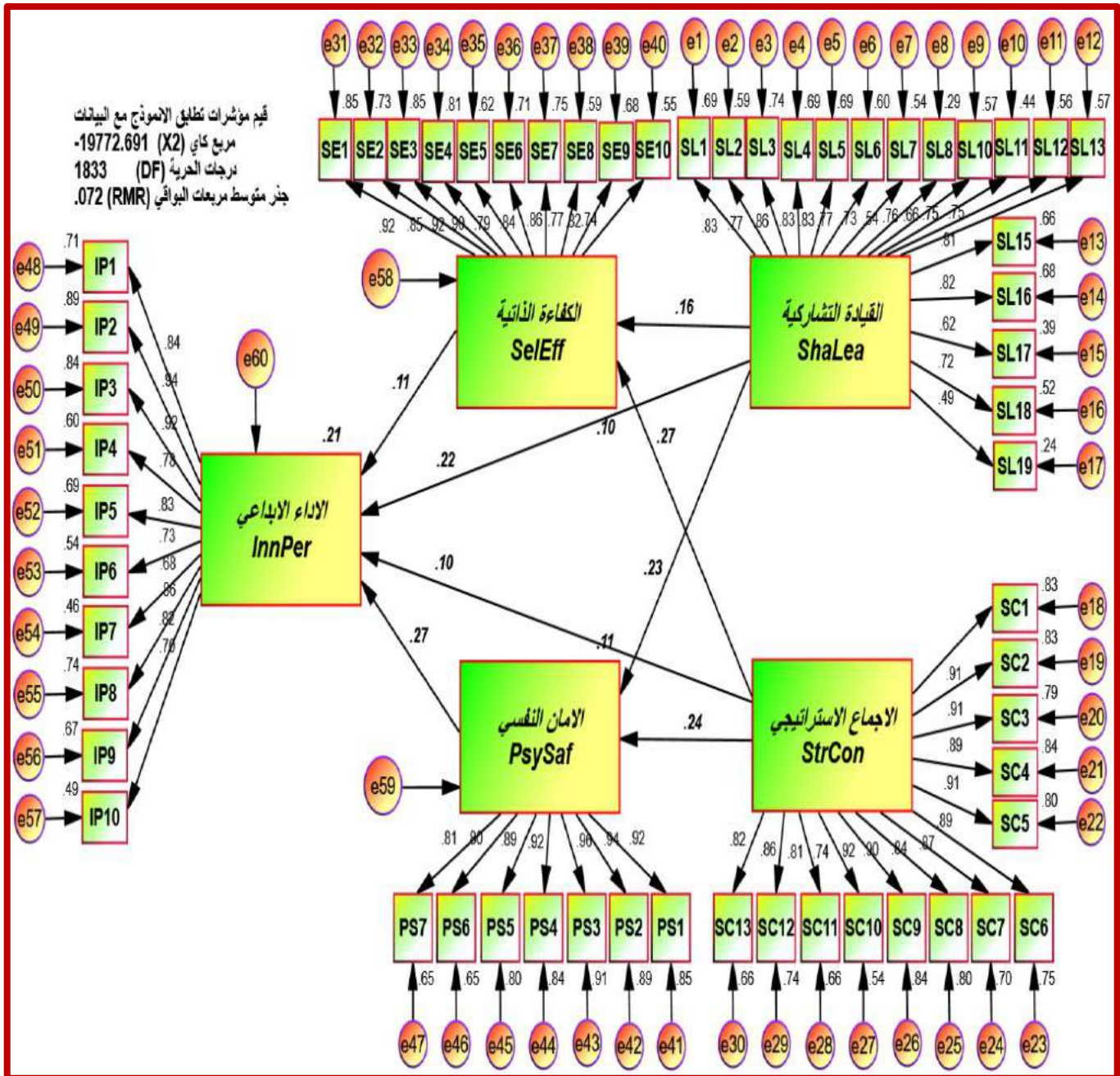
Paths			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Psychological Safety	<---	Shared Leadership	.23	.222	.043	5.218	***
Psychological Safety	<---	Strategic Consensus	.24	.219	.039	5.567	***
Innovative Performance	<---	Psychological Safety	.33	.289	.038	7.624	***
Innovative Performance	<---	Shared Leadership	.22	.190	.036	5.305	***
Innovative Performance	<---	Strategic Consensus	.12	.095	.033	2.843	.004

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

29. اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة والعشرين والتي تنص على (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي).

يوضح الشكل (49) الأنموذج الهيكلي الخاص بتأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي، إذ يتضح ان مقياس جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) الظاهر في اعلى الأنموذج الهيكلي قد بلغت قيمته (0.072) وهي اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08). إذ يتضح من الجدول (67) ان قيمة التأثير المباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي قد بلغ (0.105,0.221) على التوالي في حين بلغ التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي في الاداء الابداعي من خلال المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية والامان النفسي (0.098,0.080) على التوالي وبذلك فأن التأثير الاجمالي من هذا الانموذج الهيكلي قد بلغ (0.504) وبذلك فأن زيادة وحدة واحدة من القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي من شأنه ان يؤدي الى زيادة مستوى الاداء الابداعي بصورة مباشرة بنسبة (0.105,0.221) على التوالي وبصورة غير مباشرة من خلال المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي بنسبة (0.098,0.080) على التوالي. كما يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) في الانموذج الهيكلي قد بلغت (0.21) وهي تمثل مجمل التغيرات التي تحدث في الاداء الابداعي والتي يعود تأثيرها بصورة مباشرة للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي من خلال المتغيرين الوسيطين الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.79) فأنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من الجدول (68) ان جميع علاقات التأثير الظاهرة في الانموذج الهيكلي هي علاقات ذات دلالة معنوية استدللاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) التي كانت قيم معنوية حسب نسب المعنوية (p-value) واستناداً الى اجابات افراد العينة. وهذا يشير الى ان اعضاء مجالس الكليات المبحوثة تعتمد القيادة التشاركية في عملية صنع القرار.

ومنح الاعضاء الحرية في ابداء آرائهم و اتخاذ القرار المهمة التي تشعروهم بالامتياز وتمنحهم الشعور بأن عميدهم يعتبرهم جزءاً مهماً من تنظيم وتحقيق اهداف الكلية، وهذا يزيد من ادائهم الابداعي ويوجههم نحو التغيير والتطور واعتماد وتطبيق التعليم العالمي المتقدم، وتطبيق اليات الاجماع الاستراتيجي من خلال موافقة جميع الأطراف في اتخاذ قرار جماعي خاص بعمل الكلية لكي يتحقق الاداء الابداعي الامثل، هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في الأداء الإبداعي عن طريق الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي على مستوى الكليات المبحوثة في الجامعات. ومن ثم فان هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الرئيسية التاسعة والعشرين .



الشكل (49)

معاملات ومسارات اختبار الفرضية التاسعة والعشرين وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

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

الجدول (67)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية التاسعة والعشرين

Paths				Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
Innovative Performance	<---	Shared Leadership		.221	-	.504	.21
	<---	Strategic Consensus		.105			
Innovative Performance	<---	Self-Efficacy	<---	-	.080	.504	.21
	<---	Psychological Safety	<---		Strategic Consensus		

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

الجدول (68)

مسارات ومعلمات اختبار النموذج السببي الخاص باختبار الفرضية التاسعة والعشرين

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Self-Efficacy <--- Shared Leadership	.16	.150	.042	3.602	***
Self-Efficacy <--- Strategic Consensus	.27	.239	.038	6.218	***
Psychological Safety <--- Strategic Consensus	.24	.219	.039	5.567	***
Psychological Safety <--- Shared Leadership	.23	.222	.043	5.218	***
Innovative Performance <--- Self-Efficacy	.11	.101	.039	2.623	.009
Innovative Performance <--- Psychological Safety	.27	.237	.038	6.282	***
Innovative Performance <--- Strategic Consensus	.11	.082	.034	2.381	.017
Innovative Performance <--- Shared Leadership	.10	.187	.036	5.165	***

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

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل للتطرق الى خاتمة هذه الدراسة من خلال عرض اهم الاستنتاجات التي اعتمدها النتائج الميدانية كأساس مهم وفاعل لها للوصول الى الركيزة الاساسية المتمثلة بالتوصيات والمقترحات، التي تعد ضرورية من وجهة نظر الباحث لمجتمع الدراسة، اذ يقسم هذا الفصل الى مبحثين هما:-

المبحث الاول/ الاستنتاجات

المبحث الثاني/ التوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول/ الاستنتاجات

توطئة:

تمثل الاستنتاجات الحصيلة النهائية التي تمخضت عن الجهود المبذولة في اعداد هذه الدراسة لتستنبط الخلاصة النهائية التي اثمر عنها استقراء الاسس الفكرية لمتغيرات الدراسة وانعكاساتها الميدانية في ارض الواقع، وعلى النحو الاتي:

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

1. تضمنت القيادة التشاركية مجموعة السلوكيات التي يقوم من خلالها 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 ضمن صلاحياته.
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، وتسليط الضوء على الأهمية الكبرى في اختيار وتطوير فرق الإدارة العليا، بدلاً من الاعتماد على مدير تنفيذي واحد.
3. ان اتباع المنظمة سلوكيات التشارك من قبل قيادتها يؤدي الى خلق الثقة في عملية التغيير، وتعزيز ثقافة التعلم، والتعاون، والمساهمة في تشكيل فرق عمل لديها القدرة على التعلم والتكيف والمشاركة، وادارة التغيير التكنولوجي بشكل أفضل.
4. يعد مقياس (Wood,2005:81). من افضل مقاييس القيادة التشاركية وذلك لاحتوائه النظرة الشمولية المتكاملة لواقع القيادة التشاركية التي اثراها الباحثين في مختلف دراساتهم وبالتالي يعد الانموذج المصداق الميداني الواضح لقياس مدى تشاركية القادة مع اعضاء فرقهم.
5. يتضمن الاجماع الاستراتيجي درجة الاتفاق بين المديرين حول الأولويات التنظيمية، وان هذه الاولويات تنطوي على إيجاد فهم واسع والتزام كامل، ويعتمد النجاح النهائي لأي استراتيجية محددة على ما إذا كان المديرين يتخذون قرارات تتماشى مع الاستراتيجية الموضوعية، وتمكن العاملين في المنظمة باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ السياسات التي يضعها المدبرون.
6. تتبع اهمية الاجماع الاستراتيجي من خلال النظر في جميع المستويات التنظيمية وربطها بالأداء الابداعي للمنظمة. ومطابقة المحتوى الاستراتيجي مع الاسلوب

- الإداري المتبع في جميع مستويات المنظمة، وصياغة الرؤية والأهداف والغايات بصورة واضحة ومفهومة وبعيدة عن الغموض لتحقيق أهداف المنظمة، أي إن هنالك حاجة ماسة إلى فهم الاستراتيجية المتبعة داخل المنظمة من قبل أعضائها.
7. يسهم الاجتماع الاستراتيجي في تسهيل المستويات المطلوبة من الثقة وتبادل المعلومات، وتراكم القدرات والكفاءات وتحقيق الأهداف، ودرجة إدراك طبيعة البيئة المشتركة بين أعضاء فريق الإدارة العليا.
8. يعد مقياس (Camelo&Hernandez,2010). من أفضل مقاييس الاجتماع الاستراتيجي على مستوى الفريق كونه يركز في طبيعة تحقيق هيكلية الاجتماع الاستراتيجي وقياس إمكانية تحقيقه لتدعيم الأداء الإبداعي للأعضاء.
9. تمثل الكفاءة الذاتية المدركة نقطة الحكم الشخصي على مدى قدرة الفرد في تنفيذ مسارات العمل المطلوبة للتعامل مع المواقف الحالية والمستقبلية، وهي تحدد توقعات الإدارة تجاه ما إذا كان الفرد سيكون قادراً على إظهار سلوك المواجهة ومدة استمرار الجهد في مواجهة العقبات، وإن الأفراد الذين لديهم كفاءة عالية في أداء المهام المكلفين بها يبذلون جهداً كافياً، مما يؤدي إلى نتائج ناجحة، في حين أن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة من المحتمل أن يتوقفوا عن بذل الجهود مبكراً ويفشلون.
10. إن الأفراد العاملين الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يكونون أكثر ثقة بالنفس ولديهم مواقف إيجابية تجاه عملهم المستقبلي مما يعزز سمات شخصيتهم ويزيد لديهم بؤار الاهتمام والمثابرة ويحفزهم لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية وبالتالي تحقق أهداف المنظمة.
11. يتمتع الأفراد بالكفاءة الذاتية المدركة عندما يتوفر لهم الأمان بمختلف مستوياته، وأن الأفراد الذين لديهم أيمان بفاعليتهم في حل المشكلات، يكون لديهم القدرة على التفكير واتخاذ القرار عند إنجاز المهمات المعقدة، وعلى عكس الأفراد الذين لديهم شك وعدم ثقة بكفاءتهم الذاتية إذ عندما يواجهون المشكلات يكون نمط تفكيرهم محدوداً.
12. يمثل الأمان النفسي الممارسات والإجراءات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي توجه وتدعم التفاعلات المفتوحة والموثوقة داخل بيئة العمل، إذ يكون الأفراد أمنين في العمل دون خوف من التعرض للرفض أو العقوبة، ويتمتعون بالقدرة على إظهار وتوظيف الذات دون خوف من العواقب السلبية كلما شعروا بالأمان النفسي، مما يشعرهم بالقبول والاحترام، وممارسة دوراً مهماً في بيئة العمل مما يمكنهم من تنشيط الأفكار والعمليات المشتركة وإمكانية التعلم وزيادة الأداء.
13. الأمان النفسي للفريق يصنع رؤية مهمة وله دور كبير في تفاعل أعضاء الفريق. إذ أن بعض أعضاء الفريق (الأكثر مركزية) يلعبون دوراً رئيساً في بناء أمانه النفسي،

وهذا يقود المنظمة الى اتباع طريقة جديدة للتواصل مع إدارة الفريق. ويمكن مديري الفريق من تحسين الاداء وتطوير الأدوات ، والسلوكيات الجديدة التي تحسن الاداء للعاملين في المنظمة.

14. ان توفر الامان النفسي في بيئة العمل يقلل من الصراعات التنظيمية بين فرق العمل، وبالتالي فإنه يمثل المورد الذي يوفر الجودة في بيئة العمل، ويقلل من المخاطر والاضطرابات التي تعيق تطور المنظمة.

15. يمثل الأداء الابداعي ببساطة فكرة أو طريقة عمل جديدة، غالباً ما ينظر إليه نتيجة وحلول أفضل تلبي المتطلبات الجديدة، ويحقق احتياجات المنظمات الحالية، ويحدث الاداء الابداعي من خلال تقديم عمليات أو خدمات أو تقنيات أو نماذج أعمال أكثر فاعلية للمنظمات، او مجموعات العمل او للمجتمع ككل.

16. يتضمن الاداء الابداعي تقديم شيء جديد او تقنيات جديدة بأفكار متطورة، او طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، ويمثل ميل المنظمة الى دعم الافكار والتجديد وتقديم الحلول الابداعية التي تساعد في تطوير ونجاح المنظمة الشرط الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمحرك الاساسي لأداء الأعمال.

17. ان تحقيق الاداء الابداعي لا يأتي من فراغ وانما يعتمد الى حد كبير على تعاون الافراد وتشاركتهم في العمل وهو يتطلب مهارات عالية لتحليل وتفسير البيئة الخارجية واعتماد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهداف المنظمة.

18. يعد مقياس (Oregon,2011) من افضل مقاييس الاداء الابداعي على مستوى الفريق كونه يتضمن في فقراته اليات واجراءات تحقيقه وقياسه ضمن مؤشرات واقعية ميدانية يسهل فهمها وتحديد مستواها.

ثانياً: الاستنتاجات الميدانية:

1. ان اعضاء مجالس الكليات لا ينقادون الى القرارات الصادرة من رئيس المجلس الى حد ما خاصة اذا لم يساهموا في اتخاذها وهذا قد يعود الى احساسهم العالي بالمسؤولية في ادارة اقسامهم وشعورهم بأهمية اسهامهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأقسامهم.
2. ان طبيعة التشارك والتعاون وتبادل المعلومات والمعرفة وسلوكيات المساعدة في تطوير المهارة الوظيفية بين اعضاء مجالس الكليات دون مستوى الطموح وذلك قد يعود للرغبات الشخصية التي يحملها كل منهم في تحقيق التميز والتفوق على الاخرين.
3. اتضح من خلال النتائج ان طبيعة العلاقات الاجتماعية بين اعضاء مجالس الكليات دون المستوى المطلوب وهذا قد يعود الى انشغال اغلبهم في العمل ومتابعة الواجبات المكلفين بها خلال مدة الدوام الرسمي وقلة الفراغ الذي يمكن ان يخصصه احدهم الى اقامة العلاقات العائلية مع الاعضاء الاخرين.
4. تبين من النتائج وكحالة واقعية سلبية تعاني منها بعض مجالس الكليات وجود احد الاعضاء الذي يسيطر في بعض الاحيان على اراء الاخرين او يفرض عليهم بعض القرارات لسبب ما وهذا يؤشر طبيعة العلاقات السائدة بين اعضاء المجلس.
5. ان دور اعضاء مجالس الكليات في مناقشة متطلبات العمل وتشخيص وحل المشكلات دون مستوى الطموح وهذا قد يعود الى رسمية العمل اضافة الى ذلك طبيعة شخصية رئيس المجلس في التفرد بالقرارات تارة او متطلبات السرعة في اتخاذ القرار.
6. اتضح بعض التباطؤ لدى اعضاء مجالس الكليات في تقديم الخدمات التعليمية وهذا قد يعود الى كثرة ضغط العمل ومجمل الواجبات المكلفين بها في متابعة شؤون اقسامهم والمتعلقات الشخصية الخاصة بهم اضافة الى ذلك طبيعة التوقيتات المحددة لتقديم الخدمة التعليمية والادارية التي في احيان عديدة تؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة.
7. اتضح من خلال النتائج ضعف جدوى العمل على المستوى الفردي في تشخيص وحل المشكلات التي تعترض سير العمل مقابل اهمية وجدوى العمل الجماعي الذي يسهل ادارة المشكلات ومعالجتها بأفضل صورة ممكنة.
8. تبين ان مستوى امكانيات وقدرات الكليات في حالات عديدة لمواجهة المواقف غير المتوقعة دون المستوى المطلوب وهذا قد يعود الى قلة التخصيصات المالية وطبيعة التعليمات وصعوبة الالتزام بها التي تعقد في بعض الاحيان انجاز او تحقيق الاهداف على مختلف انواعها.

9. ان طبيعة الحلول والمعالجات التي تتبناها الكليات في العمل خاصة ما يتعلق بالمشكلات التي تعترض سير اجراءات تقديم الخدمة التعليمية لم تكن بمستوى الطموح، وهذا قد يعود الى محدودية مشاركة كل الاعضاء في تبادل ومناقشة حلول المشكلات او القرارات المتخذة في هذا الصدد.

10. اتضح ان طبيعة العلاقات الرسمية في العمل هو السائد وهذا غالباً ما يؤثر بروح المنافسة والتحدي والالتزام بالتشريعات والضوابط بصفة اكثر من تغلب العلاقات الشخصية والمحسوبة بين اعضاء المجلس.

11. اتضح ان للقيادة التشاركية تأثير مباشر في كل من الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي والاداء الابداعي على مستوى اعضاء مجالس الكليات وهذا يدل على ان سلوك التشارك الذي يتبناه القائد في علاقاته مع اعضاء مجلس الكلية له اثره الايجابي في كفاءتهم وامانهم النفسي واداءهم الابداعي.

12. اتضح ان للأجماع الاستراتيجي بين اعضاء مجالس الكليات تأثير ايجابي في كفاءتهم الذاتية المدركة وامانهم النفسي واداءهم الابداعي مما يشير الى اهمية الاتفاق والانسجام بين اعضاء مجالس الكليات في التفكير وتفسير المواقف والسلوكيات الصادرة عنهم.

13. تبين ان للكفاءة الذاتية المدركة التي يتمتع بها اعضاء مجالس الكليات ولأمانهم النفسي كل على حدة ومجتمعين تأثير واضح في اداءهم الابداعي مما يؤكد الاهمية البالغة لعنصر الكفاءة والقدرة التي يحملها الاعضاء من خلال ما اكتسبوه من خبرة في المجال العلمي والتعليمي وطبيعة المناخات والبيئة الايجابية التي تشعرهم بالأمان النفسي في العمل ودور ذلك في تحسين مستوى اداءهم الابداعي في مجالات اختصاصهم.

14. ان لأسلوب القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين تأثير واضح في كل من الكفاءة الذاتية المدركة والاجماع الاستراتيجي والاداء الابداعي الخاص بأعضاء مجالس الكليات وهذا يدل على اهمية العلاقات التعاونية والانسجام في الرؤى والسلوكيات بين اعضاء المجلس وما له من نتائج ايجابية في تعزيز عوامل الكفاءة والامان وتحسين الاداء الابداعي.

15. اتضح وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي كل على حدة في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والاجماع الاستراتيجي كل على حدة، وهذا يشير الى ان السلوك التشاركي الذي يعتمده رؤساء مجالس الكليات يمكن ان يحسن مستوى الاداء الابداعي للأعضاء من خلال

تعزيز كفاءتهم الذاتية وتعزيز عوامل الثقة في النفس من جهة وتحسين حالة الاطمئنان والامان التي يشعر بها الاعضاء من جهة اخرى.

16. تبين وجود تأثير ايجابي غير مباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي كل على حدة في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين وهذا يؤكد الدور الايجابي لمتغير الكفاءة والامان لدى اعضاء مجالس الكليات وما لهما من اهمية كبيرة في تحسين مستوى اداءهم الابداعي في حال اتباع سلوكيات المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات ومجمل عمليات واجراءات العمل وكذلك في حال حصول الاجماع والاتفاق العالي بين اعضاء المجلس على مجمل المواقف والنقاشات المطروحة .

17. استنتجت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي كل على حدة ، وهذا اما على شيء يدل على ان الاهتمام بتطبيق سلوكيات التشارك من قبل رئيس مجلس الكلية مع باقي اعضاء المجلس واتباع اولويات الاجماع الاستراتيجي بينهم من شأنه ان يحسن كفاءتهم الذاتية في اداء الاعمال المكلفين بها او يزيد شعورهم النفسي بالامان والراحة في العمل وهذا سيكون له تأثير ايجابي في تحسين ادائهم الابداعي.

18. اتضح وجود تأثير غير مباشر للقيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي مجتمعين في الاداء الابداعي من خلال توسط الكفاءة الذاتية المدركة والامان النفسي مجتمعين ، وهذا يشير الى اهمية تركيز رئيس واعضاء مجالس الكليات على اعتماد سلوكيات القيادة التشاركية والاجماع الاستراتيجي لهما من عمق اداري ومعرفي يحقق حالة من التكامل على مستوى الفريق مما يؤثر في تحقيق منفعة وقيمة عليا من جهد اعضاء المجلس وتحفيزهم ايجابياً نحو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة وتعظيم شعورهم بالأمان النفسي في ممارسة المهام المكلفين بها مما يؤسس بيئة ايجابية داعمة للعمل تطور بها مهاراتهم ومواهبهم وتمكنهم من تحقيق مستوى متقدم من الاداء الابداعي على المستوى الفردي والجماعي.

المبحث الثاني/ التوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً: التوصيات:

اعتماداً على ما توصلت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات ميدانية على مستوى الجامعات عينة الدراسة، يقدم هذا المبحث عرضاً مركزاً لمجموعة من التوصيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتقديم مجموعة من الافكار المقترحة لإشراقاتٍ بحثية مستقبلية تعد امتداداً لما انتهت اليه الدراسة الحالية وكما يأتي :

1. دعوة الجامعات لوضع استراتيجية واضحة المعالم تتضمن تحديد اولوياتها على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي في عملية التعامل مع التحديات المستجدة بهدف ضمان تقديم الخدمات التعليمية ودعم توجهات الكليات في استمرارية الجهد العلمي والبحثي للملاكات التدريسية ودعم ذلك بالنظم والتعليمات التي تسهل العمل وليس العكس.

2. التأكيد على تبني ادارات الكليات في الجامعات عينة الدراسة نمط القيادة التشاركية في مختلف تعاملاتهم مع اعضاء المجلس وهذا يتحقق من خلال الاقتناع التام بسلوكيات المشاركة والتعاون وان الاداء الجماعي اكثر محصلة من الاداء الفردي، وهذا يتطلب منهم الايمان بالاتي:

أ- دعوة عمداء الكليات الى فسح المجال امام الاعضاء لتعزيز فرص الحوار والاستفسار والسماع لهم والاصغاء للأفكار والآراء التي يقدموها حتى وان كانت تعارض افكارهم او ما يعتقدون به احساساً منهم بأهمية واحترام ومشاركة الاعضاء في عمليات اتخاذ القرار وتقوية جسور العلاقة والتفاعل معهم وهذا بدوره ينمي مهارات الاعضاء ويشعرهم بأهمية وجودهم كاستثمار بشري مما يزيد من عوامل الثقة بالنفس ويعزز روحهم المعنوية ويزيد كفاءتهم الذاتية المدركة وشعورهم بالأمان النفسي وتحسين ادائهم الابداعي.

ب- طرح المشكلات التي تعترض سير العمل في الكليات في مجلس الكلية وفسح المجال لكل الاعضاء الافصاح عن الحلول التي يعتقدون بها وتحديد مسببات المشكلات بشكل تفاعلي.

ت- تبادل الآراء والافكار الايجابية الناجحة في قسم معين والافادة منها ونقلها لباقي الاقسام من خلال تعميق العلاقات الانسانية بين الاعضاء والنظر اليهم كالعائلة الواحدة التي يتسابق اعضائها لتحقيق المصلحة المشتركة بينهم.

- ث- دعوة الاعضاء الاخرين لتقديم آراءهم وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة في المناقشات والتشاور في جميع المواقف المستجدة التي تستوجب السماع للآراء والاخذ بها لتشجيعهم على التعبير والتصريح بها.
3. تعزيز الاستعداد والتهيئة المادية والنفسية للظروف والمواقف غير المتوقعة التي من شأنها ان تعظم مستلزمات الكفاءة الوظيفية والتشغيلية لأعضاء مجالس الكليات.
4. دعم العلاقات القائمة على العمل بروح الفريق، وخلق التفاعل، والتكامل والتعاون لتحقيق افضل الانجاز لتمييز بيئة العمل الجيدة، وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق وتطوير الاداء الابداعي في المنظمة.
5. أن القيادة التشاركية تمثل النموذج المستقبلي للقيادة لأنه سيكون هناك المزيد من المهام على القيادة التي لا يستطيع فرد واحد التعامل معها بمفرده، لذلك لابد من اتخاذ القرارات التي تعزز من دور القيادة التشاركية لتحقيق الاداء الابداعي على مستوى الفرد والمنظمة.
6. التأكيد على اعضاء مجالس الكليات للتطورات الحاصلة في تقنيات العمل والتعلم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اذ انها اصبحت احدى المتطلبات الاساسية لتلبية متطلبات العملية التعليمية والعلمية خاصة ما يتعلق بالتعليم الالكتروني واساليبه المختلفة، وهذا يحتم على القيادات الجامعية الاهتمام بالاتي:
- أ- وضع استراتيجية تدريب فاعلة تهدف الى ضمان التعليم المستمر لأعضاء مجالس الكليات والملاكات التدريسية في استخدام مختلف انواع وبرامج وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- ب- اقامة الدورات التعليمية والندوات وعقد ورش العمل التي توضح اهمية الاساليب التقنية في تلبية متطلبات العملية التعليمية والعلمية من جهة، وكذلك عقد الورش التي توضح للملاكات الية التعامل والتعلم على الاساليب التقنية.
- ت- الدعم المادي والمعنوي لأعضاء مجالس الكليات والملاكات التدريسية لغرض تحفيزهم على تعلم واكتساب الخبرة اللازمة في ممارسة اساليب وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
7. دعوة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى تعزيز امكانيات وموارد جميع الجامعات 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.

8. التأكيد على توجه ادارات الكليات في الجامعات عينة الدراسة الى التوجه والتركيز على العمل الجماعي والفرقي لماله من فوائد ومزايا يمكن تحقيقها من خلال الافادة من تبادل المعرفة والمهارات بين اعضاء الفريق.
9. تنمية اولويات الاجماع الاستراتيجي على مستوى مجالس الكليات وتعزيز مستوى التشارك والتعاون فيما بينهم كونه يمثل المحفز الاساس لزرع جذور الاتفاق وسلوك المساعدة واقامة العلاقات الاصلية فيما بينهم ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال :
- أ- توفير القناعة الكاملة والثقة بأهمية اساسيات الاجماع الاستراتيجي واستحكام عامل الاطمئنان من داخل القادة بإيجابيات القرار بالأجماع مقارنة بغيره وهذا يتحقق في اغلب الاحيان من خلال تلمس النتائج ومقارنتها بسابقتها.
- ب- المراجعة الدورية للتجارب والمواقف السابقة التي مر بها القادة مسبقاً التي تمثل سجل الاحداث التاريخية السابقة التي تعد نقطة الانطلاق الاولية نحو صقل سلوكيات الاجماع بين الاعضاء وكيفية تعزيز او اصر العلاقة بينهم .
- ت- تهيئة المستلزمات الضرورية (البشرية، المادية، المالية، والمكانية) لبرنامج تنمية القيادات على مستوى الكليات والاقسام العلمية وبذل الجهد المناسب لتفعيلها والالتزام بما يتمخض عنها من نتائج.
- ث- استعداد رؤساء مجالس الكليات الى تغيير السلوك الذي انتهجوه سابقاً في حالة اضى سلوك الاجماع الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ومناقشة الظروف والمواقف على ضرورة انتهاج سلوكيات جديدة تتناسب مع اساسيات الاجماع والاعداد النفسي والاجتماعي للإفادة من ايجابياته.
10. تقييم الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء مجالس الكلية بشكل خاص ، من خلال تصميم برنامج لتقييم مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم الادارية والعلمية ومدى قدرتهم في التعامل مع الاخرين
11. دعوة رؤساء الجامعات وعمداء الكليات الى تبني سلوكيات القيادة التشاركية وذلك للضرورة الملحة التي يفرضها الواقع في احيان ولفوائد الكثيرة المتحققة من تبنيها، وبالإمكان ان يتحقق هذا من خلال الاتي:
- أ- التأكيد على اعتبار قيادات الجامعات المبحوثة المفتاح الجوهرى لتحقيق النجاح الأمر الذي يتطلب وضع قواعد وأسس تضمن وصول قيادات تحقق رؤية جديدة لأداء الابداعي عن طريق دمجها مع الكفاءة الذاتية المدركة من اجل تحقيق اهدافها بفاعلية عالية.
- ب- التأكيد على إعادة هيكلة الجامعات والكليات للعناوين والمراكز الوظيفية بطريقة تمنح أقسام أو إدارات الجامعات صلاحيات اضافية في استحداث او حذف

الوظائف وحسب المواقف، لتعزيز الاداء الابداعي على المستوى الفردي والجماعي.

ت- التأكيد على وضع تقييم دوري سنوي لفاعلية القيادات العليا في الجامعات المبحوثة يركز على دعائم وأسس واضحة تضمن تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة من حيث تقديم الخدمة التعليمية للطلبة وازدهار الجانب العلمي للملاكات العلمية والاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والقانونية الملقاة على عاتق الجامعات وملاكاتها المتخصصة في خدمة كل فئات المجتمع.

12. دعوة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى :

أ- رفد الجامعات والكليات بالتخصيصات المالية التي تعد اساس كل تطوير وتحديث خاصة فيما يتعلق بتبني المستحدث من التحديات ولمتابعة الانشطة والبرامج الاستثمارية لضمان بيئة جامعية مناسبة وداعمة لتقديم الخدمات التعليمية.

ب- رفد الجامعات والكليات بالتعليمات والتشريعات والضوابط التي تسهم في تسهيل اجراءات التطوير والتحديث والابتعاد عن أي تشريعات تتسبب في عرقلة العمل وتأخره مما يؤثر سلباً على قدرة الافراد من ذوي العلاقة على تقديم الخدمات المطلوبة.

13. التأكيد على تحسين مستوى الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء مجالس الكليات للإفادة من امكاناتهم وخبراتهم المتنوعة في مجال اختصاصاتهم وتوظيف مؤهلاتهم في ادارة الوظائف المكلفين بها من خلال توفير الدعم اللازم لهم مادياً ومعنوياً والوقوف الى جنبهم في مواقف الصراع التنظيمي التي يتعرضون لها في بعض الاحيان.

14. تعزيز الخبرة والمهارة الميدانية (المعرفة الاختصاصية) لدى اعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة كضرورة اساسية في بناء الشخصية القيادية التشاركية وهذا بدوره يتطلب تحديد مصادر المعرفة الاختصاصية والسعي الى تنويعها والتعامل معها بجدية خاصة وانها تسهم في التأثير الايجابي في اداءهم الابداعي وايقاد صورة ذهنية نيرة لدى التدريسيين عن قادتهم ليكونوا قدوة لهم في العمل والسلوك.

15. تشجيع ودعم عمداء الكليات في الجامعات عينة الدراسة في اتباع استراتيجيات تقييم علمية واقعية للجهود المبذولة من قبل اعضاء المجلس في تأدية المهام المكلفين بها خاصة في الظروف الاستثنائية وتقدير جهودهم الميدانية وتفهم تأثيرات ضغط العمل على ادائهم انصافاً لهم ولتفادي بعض ردود الفعل السلبية التي قد تصدر من بعضهم نتيجة ضعف ادراك او تفهم الاخرين لهذه التأثيرات.

16. توفير بيئة العمل الايجابية والارض الخصبة لتنمية الكفاءة الذاتية لأعضاء مجالس الكليات وتعزيز مستوى شعورهم بالأمان النفسي والاهتمام الكبير من قبل القيادات الجامعية في تعزيز الجانب المعنوي لهم واثارة دوافعهم نحو عوامل الالتزام والرضا التي من شأنها ان تعزز ازدهارهم التنظيمي والملكية النفسية التي يتمتعون بها .

17. ان الاهتمام بالعوامل الشعورية والوجدانية لدى اعضاء مجالس الكليات ومحاولة تقصي الحقائق عن مشكلاتهم الشخصية وظروفهم العائلية لها اثر ايجابي كبير في ادائهم ضمن بيئة العمل ومن اولويات نجاح القادة، لذلك فان عمداء الكليات مدعويين الى الاهتمام بهذه العوامل وتخصيص الوقت والجهد اللازم لها لما لها من اثر ايجابي في تعزيز اداءهم الابداعي.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

هنالك مجموعة من المقترحات التي يطرحها الباحث لتوسيع افاق الدراسة مستقبلاً، وقياس تأثيراتها مع المتغيرات الاخرى وكما يأتي:

1. دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية وأدوار تبادل المعرفة بتوسيط خصائص فرق العمل وفعاليتها.
2. إجراء دراسة حول الدور المعدل للبراعة السياقية في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية والاداء الابداعي لفرق العمل.
3. دراسة الدور الوسيط لعوامل الرشاقة الفردية والتنظيمية في العلاقة بين الاجماع الاستراتيجي مع الاستجابة الاستراتيجية وتطبيقها في المنظمات الصناعية.
4. دراسة الدور التفاعلي للإجماع الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والاداء التنظيمي.
5. دراسة تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في سلوك العمل الفردي من خلال تعزيز عوامل الثقة.
6. دراسة الدور المعدل للكفاءة الذاتية المدركة في العلاقة بين الالتزام الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية.
7. اجراء دراسة حول دور الامان والمناخ النفسي في تأسيس بيئة العمل الايجابية لتعزيز سلوكيات العاملين.
8. دراسة الدور الوسيط للأمان النفسي وعلاقته بسلوكيات التعلم في مكان العمل، ودور العلاقات الشخصية عالية الجودة .

9. دراسة الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين الذكاء التنظيمي لدى القادة والاداء الابداعي.
10. دراسة تأثير كل من المهارات القيادية والمنظومة القيمية في تحسين الاداء الابداعي للعاملين.



المصادر

مصادر الأطروحة

أولاً: المراجع

القرآن الكريم

ثانياً: المصادر

أ. المصادر العربية

1. العلي، محمد ظاهر شويت و أحمد، ميسون عبد الله (2021)، أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55.
2. أحمد، ابراهيم أحمد والعسال هبه درويش أحمد، (2015)، الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي الشخصي والقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات الجامعة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، المجلد 2015، العدد 37.
3. رشيد، صالح عبد الرضا و العبادي، حيدر محمد قاسم، (2014)، دور الإجماع الإستراتيجي لأعضاء مجالس ادارات الشركات العامة في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 4، العدد 8.
4. دغيم، جيهان أحمد خليل، (2021)، أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية- دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 3، العدد 1.
5. القرشي، خديجة ضيف الله ابراهيم وعطا، حسنين علي يونس و كيشار، أحمد عبد الهادي ضيف وابو الليل، رباب عبد الفتاح و عيسى، ماجد محمد عثمان. (2021). فعالية برنامج إرشادي ديني في تحقيق الأمن النفسي لدى طلاب جامعة الطائف. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، (190)40.

ب. المصادر الانكليزية

Books

1. Janis, Irving L. (1982). *Groupthink*, 2d ed. Boston: Houghton-Mifflin.
2. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership*. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 2-18). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
3. Pearce, C. L., Perry, M. L., & Sims, H. P. (2001). *Shared leadership: Relationship management to improve nonprofit organization effectiveness*. In T. D. Conners (Ed.), *The nonprofit handbook: Management*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
4. Roughton, J., Crutchfield, N., & Waite, M. (2019). *Defining the Perception of Safety*. Safety Culture.
5. Schein, Edgar H., & Warren Bennis 1965 *Personal and Organizational Change via Group Methods*. New York: Wiley.

Thesis & Dissertation

1. Bilstad, J. B. (2016). *The Relationship Between Team Psychological Safety and Team Effectiveness in Management Teams: The Mediating Effect of Dialogue* (Master's thesis).
2. Buijs, S., & Langguth, J. (2017). *Strategic consensus building: A single case study in a merged organization Master's thesis in Business Administration Strategy and Management in International Organizations Advanced level*.

3. Chen, T. R. (2014). *Team composition, emergent states, and shared leadership emergence on project teams: A longitudinal study* (Doctoral dissertation).
4. DžŮ, M. (2015). *Together as one: Shared leadership between managers. International Journal of Business and Management*, 10(8), 46.
5. Gaspar, R. C. (2016). *The impact of team work engagement on team satisfaction and the role of psychological safety as a moderator* (Doctoral dissertation).
6. Jungert, T. (2009). *Self-efficacy, motivation and approaches to studying: A longitudinal study of Y and how engineering students perceive their studies and transition to work* (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press)
7. Mbatha, S. (2015). *The relationship between self-efficacy, motivation, and academic performance among students from various gender and generational groups* (Doctoral dissertation, University of the Free State).
8. Mick Verhoeven, 2018"*Shared leadership, team performance, and what is known in practice*"*Master Thesis Organization Studies University of Tilburg.*
9. Minaee, S. G. (2014). *The impact of Shared Leadership on Innovative Performance. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy* (Business Administration) in the University of Edith Cowan.
10. O'Regan, Cathal, (2011).*The impact of High performance work systems on innovation performance, Master's Thesis of Business studies, Dublin city university.*
11. Reulink, R. B. J. (2012). *Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role*

- of market orientation and entrepreneurial orientation** (Master's thesis, University of Twente).
12. Rymer, K. R. (2017). **Assessing self-efficacy to improve impoverished students education** (Doctoral dissertation, Carson-Newman University).
13. Tiruneh, E. A. (2014). **Essays on the effects of human capital, innovation and technology on economic performance** (Doctoral dissertation, University of Trento).
14. Wellman, E. M. (2013). **Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy** (Business Administration) in the University of Michigan.
15. Wilson-Jones, L. (2017). **Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector** (Doctoral dissertation, The Open University).

Journals

1. Adelere, R. O. (2011). **Impact of sharing leadership on team performance in self-managed student teams.**
2. Allison, M. I. C. H. A. E. L., Misra, S. U. S. A. N., & Perry, E. L. I. S. S. A. (2014). **Doing more with more: Putting shared leadership into practice.** Nonprofit Quarterly.
3. Alpan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). **Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. Management decision,** 48(5), 732-755.
4. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). **Leader behaviors, perceived, leader support, and subordinate creativity. The Leadership Quarterly,** 15.

5. Amponsah-Tawiah, K., Jain, A., Leka, S., Hollis, D., & Cox, T. (2013). *Examining psychosocial and physical hazards in the Ghanaian mining industry and their implications for employees' safety experience.* *Journal of Safety Research*, 45(0).
6. Anderson, S.L., & Betz, N.E. (2001). *Sources of social self-efficacy expectations: Their measurement and relation to career development.* *Journal of Vocational Behavior*, 58, 98–117.
7. 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.*
8. Artino Jr, A. R. (2006). *Self-Efficacy Beliefs: From Educational Theory to Instructional Practice Anthony R.*
9. Arundel, A., Bordoy, C., and Kanerva, M. (2008) *Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate? Pro-Inno Europe INNO-Metrics Thematic Paper: Results of an analysis of the Innobarometer* 2007 survey No. 215
10. Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B. and Valeyre, A. (2007) *How Europe's economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15. Industrial and Corporate Change*, Vol. 16 (6): 1175–1210
11. Atuahene.H &Gima, K. 2003. *The Effects of Centrifugal and Centripetal Forces on Products Development Speed and Quality: How does Problem Solving Matter?* *Academy of Management Journal*, 46: 359-373.
12. Atuahene-Gima, Kwaku Murray (2004), *"Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness,"* *Journal of Marketing*, 68 (October), 33–46.
13. Auer, S., Riechert, T., & Fähnrich, K. P. (2006). *Softwiki-agiles requirements-engineering für softwareprojekte mit einer großen anzahl verteilter stakeholder.*

14. Baer, M., & Oldham, G. (2006). *The curvilinear relations between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity.* Journal of Applied Psychology, 91.
15. Balkin, D. B., Tremblay, M., & Westerman, J. (2001). *Workplace innovations in large, unionized Canadian organizations.* Journal of Business and Psychology, 15.
16. Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change.* Psychological review, 84(2), 191.
17. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Bandura, A. (1989, September). *Human agency in social cognitive theory.* American Psychologist, 44 , 1175–1184.
19. Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies.* New York: Cambridge Univers.
20. Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales. Self-efficacy beliefs of adolescents,* 5(1).
21. Bandura, Albert 1982 *"Self-efficacy mechanism in human agency."* American Psychologist, 37: 22-147.
22. Barlow, Julie. 2010. *Le sentiment d'efficacité personnelle dans le contexte de la réadaptation. In International Encyclopedia of Rehabilitation. Edited by John H. Stone and Maurice Blouin.* Available online: <http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia>.
23. Barnett, W.P., 1990. *The organizational ecology of a technological system.* Adm. Sci. Q. 35, 31–60.
24. Barsh, J, Capozzi, MM and Davidson, J. 2008. *'Leadership and Innovation'.* McKinsey Quarterly, no. 1: 37.
25. Behrman, D. N., & Perreault, W. D., Jr. (1982). *Measuring the performance of industrial salespersons.* Journal of Business Research, 70.

26. Bell, M. and Pavitt, K. (1995). '*The development of technological capabilities*'. In Haque, I. U. (Ed.), Trade, Technology and International Competitiveness. Washington, DC: The World Bank, 69–101.
27. Berger AN, Udell GF(1995) *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*. Journal of Business 68 (3).
28. Bessant, J. (2005) *Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning From the Private Sector. Public Money & Management*. Vol. January 2005: 35-42
29. Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur, W. (2010). *Safety Climate and Injuries: An Examination of Theoretical and Empirical Relationships*. Journal of Applied Psychology, 95(4).
30. Bijl, J. V. D., Poelgeest-Eeltink, A. V., & Shortridge-Baggett, L. (1999). *The psychometric properties of the diabetes management self-efficacy scale for patients* with type 2 diabetes mellitus. Journal of advanced nursing, 30(2).
31. Birkinshaw, J., Hood, N. and Young, S. (2005). '*Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance*'. International Business Review, 14, 227–48.
32. Bliese PD(2000) *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*.
33. 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.
34. Boeing, P., & Sandner, P. (2011). *The innovative performance of China's national innovation system*.
35. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.

36. Bong, M. (1997). *Generality of academic self-efficacy judgments: Evidence of hierarchical relations.* *Journal of Educational Psychology*, 89(4).
37. Bong, M., & Skaalvik, E.M. (2003). *Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really?* *Educational Psychology Review*, 15, 1–40
38. Bornemisza, A. (2013). *Creativity and Psychological Safety: A proposed model on the links between psychological safety,* ambiguity tolerance, playfulness and creativity.
39. Bourgeois, L. J. (1980). *Performance and consensus.* *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.
40. Boxall, P. and Macky, K. (2009) *Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream.* *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 (1): 3-23
41. Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). *Strategic consensus in operations strategy.* *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
42. Boyer, K. K., & McDermott, C. (2004). *Strategic consensus in operations strategy.* *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.
43. Bryant, S. K. (2017). *Self-efficacy sources and academic motivation:* A qualitative study of 10th graders. In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education in Educational Leadership.
44. Buijs, S., & Langguth, J. (2017). *Strategic consensus building:* A single case study in a merged organization.
45. Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. B. (2010). *Strategic consensus, top management teams, and innovation performance.* *International Journal of Manpower*, 31(6), 678-695.

46. Cantwell, J. A. and Janne, O. E. M. (1999). 'Technological globalisation and the innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy'. Research Policy, 28, 119–44
47. Carmeli, A., & Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. Journal of Organizational Behavior, 30(6), 709-729
48. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of management Journal, 50(5), 1217-1234.
49. Chandrasekaran A, Mishra A. 2012. Task design, team context, and psychological safety: an empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. Prod. Oper. Manag. 21(6).
50. Chandy, R. K., & Tellis, G. J. 2000. The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. Journal of Marketing, 64(3): 1–17
51. Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. Human performance, 14(3), 209-230.
52. Chuang, H. H. C. (2009). Psychological Safety and Group Learning: Cycle-Time Reduction for Collaborative Product Development.
53. Chuang, H. H. C. (2010), Psychological Safety and Group Learning: Cycle-Time Reduction for Collaborative Product Development.
54. Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99.
55. Cohen, W., Levin, R., 1989. Empirical studies of innovation and market structure. In: Schmanlensee, R., Willig, R. (Eds.), Handbook of Industrial Organisation, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, pp. 1060–1107

56. Collier, P. J., & Callero, P. J. (2005). *Role theory and social cognition*: Learning to think like a recycler. *Self and Identity*, 4, 45–58
57. Cohen, J. (1983). *The cost of dichotomization*. *Applied psychological measurement*, 7(3), 249-253.
58. Costa, I. and Filippov, S. (2008). '*Foreign-owned subsidiaries*: a neglected nexus between foreign direct investment, industrial and innovation policies'. *Science and Public Policy*, 35, 379–90.
59. Crahay, Marcel. 1996. *Peut-on Lutter Contre L'échec Scolaire?* Bruxelles: De Boeck.
60. Cramm, J. M., Strating, M. M., Roebroek, M. E., & Nieboer, A. P. (2003). *The importance of general self-efficacy for the quality of life of adolescents with chronic conditions*. *Social indicators research*, 113(1), 551-561.
61. Crescenzi, R., Gagliardi, L., & Percoco, M. (2013). *Social capital and the innovative performance of Italian provinces*. *Environment and planning A*, 45(4).
62. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). *Leadership capacity in teams*. *The Leadership Quarterly*, 15.
63. De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). *Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration*: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of marketing*, 71(1), 95-112.
64. Dean, J. W., & Snell, S. A. (1991). *Integrated manufacturing and job design: moderating effects of organizational inertia*. *Academy of Management Journal*, 34.
65. Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). *Slacking off in comfort: A dual-pathway model for psychological safety climate*. *Journal of Management*, 45(3), 1114-1144.
66. Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). *Environment, structure, and consensus in strategy formulation*.

67. Dubois, Y., Devriendt, J., Slyz, A., & Teyssier, R. (2012). *Self-regulated growth of supermassive black holes by a dual jet-heating active galactic nucleus feedback mechanism: methods, tests and implications for cosmological simulations*. Monthly Notices of the Royal Astronomical Society, 420(3), 2662-2683.
68. Dess, G. G., & Priem, R. L. (1995). *Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions*. Journal of Management Studies, 32(4), 401-418.
69. Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). *Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work*. Academy of Management Journal, 54(3).
70. Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). *Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success*. Journal of management, 26(6), 1237-1257.
71. Dos Santos, B.L., Peffer, K., 1995. *Rewards to investors in innovative information technology applications: first movers and early followers in ATMs*. Organization Science 6, 241-259.
72. Dougherty, Deborah (1992), *"Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms,"* Organization Science, 3 (2), 179-202.
73. Drnovšek, M., Wincent, J., & Cardon, M. S. (2010). *Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition*. International journal of entrepreneurial behavior & research, 16(4), 329-348.
74. Dröge, H., & Marsick, V. (2015). *Shared leadership and its role in team learning*.

75. Du, R., Farley, J., 2001. *Research on technological innovation as seen through the Chinese looking glass*. Journal of Enterprising Culture 9 (1), 53-89.
76. Dique, D. S., Preece, H. J., Thompson, J., & de Villiers, D. L. (2004). *Determining the distribution and abundance of a regional koala population in south-east Queensland for conservation management*. *Wildlife Research*, 31(2), 109-117.
77. Eccles, J.S., Wigfield, A., Flanagan, C.A., Miller, C., Reuman, D.A., & Yee, D. (1989). *Selfconcepts, domain values, and self-esteem: Relations and changes at early adolescence*. Journal of Personality, 57, 283-310.
78. Edh Mirzaei, N. (2015). *Involving individuals in the manufacturing strategy formation: Strategic consensus among workers and managers*. Chalmers University of Technology.
79. Edh Mirzaei, N., Fredriksson, A., & Winroth, M. (2016). *Strategic consensus on manufacturing strategy content: Including the operators' perceptions*. International Journal of Operations & Production Management, 36(4), 429-466.
80. Edmondson, A. (1999). *A safe harbor: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams*. Research on Managing Groups and Teams, 2.
81. Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2).
82. Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
83. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety*: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 23-43.

84. Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations*: A group-level lens. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches, 12, 239-272.
85. Edmondson, A.; Lei, Z. (2014). *"Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1: 23–43.
86. Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). *The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams*: Implications for the performance of startups. Leadership Quarterly, 17.
87. Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). *Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory*. Academy of Management Journal, 46.
88. Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). *Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior*: The Moderated Mediation Model. Business & Economic Review, 9(4), 139-156.
89. Figueiredo, P. N. (2008). *'Industrial policy changes and firm-level technological capability development*: evidence from Northern Brazil'. World Development, 36, 54–92
90. 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.
91. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). *Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation*. Academy of Management Perspectives, 6(4), 27-39.
92. 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).

93. François, Pierre-Henri, and André E. Botteman. 2000. *Theorie sociale cognitive de Bandura et Bilan de compétences: Applications, recherches et perspectives critiques.* *Carriéologie, Revue Francophone Internationale* 8: 519–43.
94. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension.* *Personnel Psychology*, 70(1), 113-16.
95. Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). *The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey.* *Research policy*, 38(7), 1125-1135.
96. 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.
97. González-Pinto, A., Mosquera, F., Palomino, A., Alberich, S., Gutiérrez, A., Haidar, K., ... & Matute, C. (2010). *Increase in brain-derived neurotrophic factor in first episode psychotic patients after treatment with atypical antipsychotics.* *International clinical psychopharmacology*, 25(4), 241-245.
98. Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West, St. Paul, Minn.
99. Galunic, Charles D. and Simon Rodan (1998), *“Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation,”* *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1193–1201.
100. Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). *Measuring skewness and kurtosis.* *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399.

101. Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. 2004. *A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics.* Management Science, 48: 1103–1123.
102. Geifman, D., & Raban, D. R. (2015). *Collective problem-solving: The role of self-efficacy, skill, and prior knowledge.* *Interdisciplinary Journal of e-Skills and Lifelong Learning*, 11, 159-178.
103. Geroski, P., 1995. *Innovation and competitive advantage.* Working Paper No. 159, OECD, Paris
104. Giannopoulou, E. (2014). *The effects of openness on the innovative performance of Research and Technology Organizations (RTOs) and the role of intellectual property appropriation strategy.* In DRUID Academy conference, Aalborg, Denmark.
105. Goldbrunner, T., Hauser, R., List, G., & Veldhoen, S., (2005). *The four dimensions of intelligent innovation*, 1-10. www.boozallen.com.
106. Goldsmith, M. (2010). *Sharing leadership to maximize talent.* Harvard Business Review.
107. González-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B. K., & Suárez-González, I. (2012). *Coming to consensus on strategic consensus: A mediated moderation model of consensus and performance.* Journal of Management, 38(6), 1685-1714.
108. Gooding, R., Wagner, J., 1985. A *meta-analytic review of the relationship between size and performance: the productivity and efficiency of organizations and their subunits.* Adm. Sci. Q. 30, 462–481.
109. Grille, Amelie, Eva-Maria Schulte, and Simone Kauffeld. 2015. *“Promoting Shared Leadership: A Multilevel Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behavior, Psychological*

- Empowerment, and Fair Rewards.** Journal of Leadership & Organizational Studies. <http://journals.sagepub.com>
110. Gunawan, T. (2015). **The determinants of innovative performance: a study of SMEs in a developing country. Eindhoven:** Technische Universiteit Eindhove.
111. Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L. (2012), **“Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?”**, Journal of Service Management, Vol. 23 Iss. 3.
112. Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). **Leading groups in organizations.** In P. S. Goodman (Ed.), Designing effective work groups. San Francisco: Jossey-Bass.
113. Hagedoorn, J., M. Cloudt., 2003. **Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?.** Research Policy 32, 1365–1379
114. 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).
115. Hartley, J. (2005) **‘Innovation in governance and public services: past and present’**, Public Money and Management, 25:1, pp27-34.
116. Hewitt, M., Cronin, M. T., Madden, J. C., Rowe, P. H., Johnson, C., Obi, A., & Enoch, S. J. (2007). **Consensus QSAR models: do the benefits outweigh the complexity?.** Journal of chemical information and modeling, 47(4), 1460-1468.
117. Hill, K., & Wigfield, A. (1984). **Test anxiety. The Elementary School** Journal, 85, 105-126.
118. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) **“Multivariate Data Analysis”**, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle

119. Hiller, N. J. (2002). *Understanding and measuring shared leadership in work teams. Unpublished manuscript, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania.*
120. Hoch, J. E. (2013). *Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity.* Journal of Business and Psychology, 28(2).
121. Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (1999). *Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism.* Strategic Management Journal, 339-357 Industrial Marketing Management, Vol. 35 No. 3, pp. 394-402.
122. Hornik, S. R., & Johnson, R. D. (2014). *Exploring the dimensions of self-efficacy in virtual world learning: Environment, task, and content.* Journal of Online Learning and Teaching/MERLOT, 10(2).
123. House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). *Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior.* Organizational Behavior and Human Performance, 7.
124. Huang, C. H. (2013). *Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics.* Journal of International Management Studies, 8(1).
125. Huelshager, U. R., Salgado, J. F., & Anderson, N. (2009). *Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive metaanalysis spanning three decades of research.* Journal of Applied Psychology, 94.
126. Isabel. (2012)., "*Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance*", Journal of Management :Vol. 38 No. 1685-1714.
127. 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.
128. Jackson, D. (2010). *How personal trainers can use self-efficacy theory to enhance exercise behavior in beginning exercisers*. *Strength & Conditioning Journal*, 32(3), 67-71.
129. Jaffe, A., Trajtenberg, M., 1999. *International knowledge flows: evidence from patent citations*. *Econ. Innov. New Technol.* 8, 105–136.
130. Jalaludin, N. S. (2017). *The Factors Influencing the Innovative Performances Among the Manufacturing Firms in Malaysia*. Available at SSRN .
131. Johannessen, J. A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*. *European Journal of innovation management*.
132. Jha, S. (2018). *Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment*. *International Journal of Organizational Analysis*.
133. Joshi, M. P., Kathuria, R. and Porth, S. J. (2003) *“Alignment of Strategic Priorities and Performance: An Integration of Operations and Strategic Management Perspectives,”* *Journal of Operations Management* 21(3): 353–69.
134. Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). *Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences*. *Journal of applied psychology*, 92(1).
135. Jung Young, L., Swink, M., & Pandejpong, T. (2011). *The Roles of Worker Expertise, Information Sharing Quality, and Psychological Safety in Manufacturing Process Innovation: An Intellectual Capital Perspective*. *Production & Operations Management*, 20(4).

136. Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4).
137. Kark R, Carmeli A. 2009. *Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement*. J. Organ. Behav. 30(6).
138. Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., & Kohli, T. K. (2010). *Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India*. International Journal of Operations & Production Management, 30(8), 879-896.
139. Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). *To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance*. Journal of Business Research, 64(2).
140. Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). *The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research*. Journal of Management, 31(5), 719-737.
141. Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education, Washington, DC.
142. Khazanchi, S., Lewis M.W., Boyer K.K., 2007. *Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation*. Journal of Operations Management 25 (4), 871–884.
143. Kirkman BL, Cordery JL, Mathieu JE, Rosen B, Kukenberger M. 2013. *Global organizational communities of practice: the effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance*. Hum. Relat. 66(3).
144. Kocolowski, M. D. (2010). *Shared leadership: Is it time for a change*. Emerging Leadership Journeys, 3(1).

145. Kostopoulos KC, Bozionelos N. 2011. *Team exploratory and exploitative learning: psychological safety, task conflict, and team performance*. Group Organ. Manag. 36(3).
146. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12) New York: Wiley.
147. Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). *Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement*. Accident Analysis & Prevention, 43(5), 1782-1793.
148. Lee, F. (1993). *Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies*. Journal of Applied Social Psychology, 23(14).
149. Lee, F. (1997). *When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations*. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 72(3).
150. Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). *Career self-efficacy: Empirical status and future directions*. Journal of Vocational Behavior, 30, 347-382.
151. Lent, R.W., Brown, S.D., & Larkin, K.C. (1984). *Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence*. Journal of Counseling Psychology, 31, 356–362.
152. Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2018). *The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care*. BMJ Quality & Safety, 13(suppl 1), i85-i90.
153. Li, H., Atuagene-Gima, K., 2001. *Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China*. Academy of Management Journal 44 (6), 1123-1134

154. Lindman, F. T., Callarman, T. E., Fowler, K. L., & McClatchey, C. A. (2001). *Strategic consensus and manufacturing performance*. Journal of Managerial Issues, 45-64.
155. Ling, C., & Erger, J. (2009). *Effects of identity processes on college student CREATIVE SELF-EFFICACY 291 self-esteem, self-efficacy, and satisfaction with college*. Working Paper, University of Wisconsin—Eau Claire.
156. Linnenbrink, E. A. & Pintrich, P. (2003). *The role of self efficacy beliefs instudent engagement and learning in the classroom*. Reading and Writing Quarterly, 19, 119-137.
157. Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). *The general self-efficacy scale: multicultural validation studies*. *The Journal of psychology*, 139(5), 439-457.
158. Luther, K and Bruckman, A. (2008). *Leadership in online creative collaboration*. In Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW '08).
159. Maddux, J. E., & Stanley, M. A. (Eds.) (1986). *Special issue on self-efficacy theory*. Journal of Social and Clinical Psychology, 4 (Whole No.3).
160. Maddux, J.; & Lewis, J. (1995). *Perceived self – efficacy and Adjustment. Basic principles and Issues*. In Maddux (ed), perceived self –efficacy Adaptation, and Adjustment. Plenum press.
161. Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2018). *The Role of Psychological Safety and Psychological Empowerment on Intrapreneurial Behavior towards Successful Individual Performance*: A Conceptual Framework. Sains Humanika, 10(3).
162. Mahto, R. V., & Davis, P. S. (2012). *Information flow and strategic consensus in organizations*. International Journal of Business and Management, 7(17), .Management Review, 12.

163. Mantere, S., & Vaara, E. (2008). *On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective.* *Organization science*, 19(2), 341-358.
164. Markoczy, L. (2001). *Consensus formation during strategic change.* *Strategic Management Journal*, 22(11), 1013-1031.
165. Maslow A H, Hirsh E, Stein M & Honigmann I. 1945. *A clinically derived test for measuring psychological security insecurity[J].* *Journal of General Psychology*, 33: 21.
166. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11
167. Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman 1995 *"An integrative model of organizational trust."* *Academy of Management Review*, 20.
168. McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). *Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test.* *Journal of Leadership Education*, 1(2).
169. McDonald, A. (2001). *The prevalence and effects of test anxiety in school children.* *Educational Psychology*, 21(2), 89-101.
170. McKelvey, M., & Holmén, M. (Eds.). (2010). *Learning to compete in European universities: From social institution to knowledge business.* Edward Elgar Publishing.
171. Meral, M., Colak, E., & Zereyak, E. (2012). *The relationship between self-efficacy and academic performance.* *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46.
172. Merriam-Webster's Online Dictionary. (2006). s.v. *"perceive."* Retrieved October 16, 2007, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary>.

173. Mierzejewska, W. (2018). *Innovative Performance of Transnational Corporations*. Journal of Management and Financial Sciences, (31), 69-83.
174. Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). *A review on psychological safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables*. In *2015 International Conference on Social Science and Technology Education*. Atlantis Press.
175. Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015, April). *A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables*. In *2015 International Conference on Social Science and Technology Education*. Atlantis Press.
176. Moingeon, B., & Edmondson, A. (1998). *Trust and organisational learning*. In N. Lazaric & E. Lorenz (Eds.), *Trust, learning and economic expectations* London: Edward Elgar, Inc.
177. Morath, J., & Leary, M. (2018). *Creating safe spaces in organizations to talk about safety*. *Nursing Economics*, 22(6), 344.
178. Mumbi, H. (2014). *Shared Leadership: An Exploratory Study taking a Stakeholder Approach in Voluntary Organisations*.
179. Neill, J. (2006, December 6). *What is locus of control*. Retrieved October 22, 2007, from <http://wilderdom.com/psychology/loc/locusofcontrolwhatis.html>.
180. NHS Institute for Innovation and Improvement & Academy of Medical Royal Colleges. (2009). *Shared Leadership, Underpinning of the MLCF.of individual differences*. *Journal of applied psychology*, 92(1).
181. Okumus, F. (2003). *A framework to implement strategies in organizations*. *Management decision*, 41(9), 871-882.

182. Ovreveit, J. (2005) **'Public service quality improvement'**. in Lynn, L., and. Pollitt, C. (eds.); The Oxford handbook of public management. Oxford : Oxford university press.
183. Pacheco, D. C., de Serpa Arruda, A. I. D., & Caldeira, S. N. (2015). **Silence in organizations and psychological safety: a literature review.** European Scientific Journal, ESJ, 11(10).
184. Pajares, F. (2005). **Self-efficacy beliefs during adolescence: Implications for teachers and parents.** In F. Pajares & T. Urdan (Eds.), Adolescence and education, pp. 339–366, Vol. 5
185. Parker, S. K. (1998). **Enhancing role breadth self-efficacy: the role of job enrichment and other organizational interventions.** Journal of Applied Psychology, 83.
186. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.**
187. Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.** *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
188. Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.** *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6
189. Pearce, C.L., & Sims, H.P. (2001) **Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership.** *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115–139.
190. Pecháčková, Y., Drahoušková, M., & Krámová, M. (2015). **Professional self-efficacy of students in the field of teaching.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 680-685.

191. 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.
192. Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2018). *Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus?* Journal of Management, 0149206318788434.
193. Prašnikar, J., Rajkovič, T., & Vehovec, M. (2008). *Competencies Driving Innovative Performance of Slovenian and Croatian Manufacturing Firms. Ekonomski institut*.
194. Priem, R. L. 1990. *Top management team group factors, consensus, and firm performance*. Strategic Management Journal, 11: 469–478.
195. Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). *Structured conflict and consensus outcomes in group decision making*. Journal of Management, 21(4), 691-710.
196. Printy, S. M., & Marks, H. M. (2006). *Shared leadership for teacher and student learning*. Theory into Practice, 45(2).
197. Probst, T.M., 2004. *Safety and insecurity: exploring the moderating effect of organizational safety climate*. Journal of Occupational Health Psychology 9, 3–10.
198. Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). *A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method*. Journal of Workplace Learning, 26(3/4).
199. Rapp, T. L., Bachrach, D. G., Rapp, A. A., & Mullins, R. (2014). *The role of team goal monitoring in the curvilinear relationship between team efficacy and team performance*. Journal of Applied Psychology, 99(5), 976.
200. Reiche, B. S., Stahl, G. K., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (Eds.). (2016). *Readings and cases in international human resource management. Taylor & Francis*.

201. Risser, J., Jacobson, T. A., & Kripalani, S. (2007). *Development and psychometric evaluation of the Self-efficacy for Appropriate Medication Use Scale (SEAMS) in low-literacy patients with chronic disease*. Journal of nursing measurement, 15(3), 203.
202. Salvendy, G. (2012). *Handbook of human factors and ergonomics*. John Wiley & Sons.
203. Sam, H. K., Othman, A. E. A., & Nordin, Z. S. (2005). *Computer self-efficacy, computer anxiety, and attitudes toward the Internet: A study among undergraduates in UNIMAS*. Journal of Educational Technology & Society, 8(4).
204. Sarmiento, R., Knowles, G. and Byrne, M. (2008), *“Strategic consensus on manufacturing competitive priorities: a new methodology and proposals for research”*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19 No. 7, pp. 830-843.
205. Schneider (1986), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
206. Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). *Is general self-efficacy a universal construct?* Psychometric findings from 25 countries. European journal of psychological assessment, 18(3), 242
207. Schunk, D. H. (1981). *Modeling and attributional effects on children’s achievement*: A self-efficacy analysis. Journal of Educational Psycholog, 73 (1), 93–105.
208. Schunk, D. H. (1987). *Peer models and children’s behavioral change*. Review of Educational Research, 57, 149–174.
209. Schwarzer, R. (2005). *Everything you always wanted to know about the self-efficacy scale but were afraid to ask*. Assessment, 18(3), 242-251.
210. Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). *Proactive personality and career success*. Journal of Applied Psychology, 8.

211. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
212. Sharma, H. L., & Nasa, G. (2014). *Academic self-efficacy: a reliable predictor of educational performances*. British Journal of Education, 2(3), 57-64.
213. Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. 2009. *The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing*. Manufacturing & Service Operations Management, 11: 429-447.
214. Simons TL, Peterson RS.(2000) *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust*. J Appl Psychol;85(1).
215. Sitkin, S. B. (1992). *Learning through failure: the strategy of small losses*. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in organizational Behavior (Vol. 14). Greenwich, CT: JAI Press.
216. Smith, S. M. (2001). *The four sources of influence on computer self efficacy*. Delta Pi Epsilon, 43, 27–39.
217. Sole, D. & Edmondson, A. (2002) *Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams*. British Journal of Management 13 (September 2002): S17-S34.
218. Somech, A. (2005). *Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness*. Educational administration quarterly, 41(5), 777-800.
219. Sorensen, J., Stuart, T., 2000. *Aging, obsolescence and organisational innovation*. Adm. Sci. Q. 45, 81–113.
220. Soysa, C. K., & Wilcomb, C. J. (2015). *Mindfulness, self-compassion, self-efficacy, and gender as predictors of depression, anxiety, stress, and well-being*. Mindfulness, 6(2).

221. Sözbilir, F. (2018). *Innovation Capacity and Innovation Performance in Terms of Educational Level of Managers*. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1-12.
222. Stagnaro, C., & Piotrowski, C. (2013). *Shared leadership in IT project management*: A practice survey. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(4), 223.
223. 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.
224. Sveiby, Karl-Erik. 2011. *“Collective Leadership with Power Symmetry: Lessons from Aboriginal Prehistory.”* *Leadership* 7 (4).
225. Swann, W. B. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 33–66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
226. Tarakci, M. (2013). *Behavioral Strategy: Strategic Consensus, Power and Networks* (No. EPS-2013-280-ORG).
227. Tarakci, M., Ates, N. Y., Porck, J. P., van Knippenberg, D., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2014). *Strategic consensus mapping: A new method for testing and visualizing strategic consensus within and between teams*. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1053-1069.
228. Taylor, E. E. (2014). *The correlation between self-efficacy and the academic success of students. Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program Liberty University*.
229. 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

230. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). *Creative self-efficacy development and creative performance over time.* *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277.
231. Tong, Y., & Song, S. (2004). *A study on general self-efficacy and subjective well-being of low SES-college students in a Chinese university.* *College Student Journal*, 38(4), 637-643.
232. Tsai, W. 2001. *Knowledge Transfer in Intra-organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance.* *Academy of Management Journal* 44 .
233. Tucker AL, Edmondson AC. 2003. *Why hospitals don't learn from failures: organizational dynamics that inhibit system change.* *Calif. Manag. Rev.* 45(2).
234. Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). *A relational model of authority in groups, Advances in Experimental Psychology* (Vol. 25). New York: Academy Press.
235. Tumeh, P. C., Harview, C. L., Yearley, J. H., Shintaku, I. P., Taylor, E. J., Robert, L., ... & Ribas, A. (2014). *PD-1 blockade induces responses by inhibiting adaptive immune resistance.*
236. Ullah, U. S. E., & Park, D. S. (2013). *Shared leadership and team effectiveness: Moderating effects of task interdependence.* *African Journal of Business Management*, 7(40), 4206.
237. 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.
238. Van Ameijde, Jitse D. J., Patrick C. Nelson, Jon Billsberry, and Nathalie van Meurs. 2009. *“Improving Leadership in Higher Education Institutions: A Distributed Perspective.”* *Higher Education* 58 (6).

239. Victor, J., & Somehagen, J. (2015). *Shared Leadership and its Future Potential:-Why do, How to and then What?*.
240. Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). *Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. Strategic Organization*, 11(3).
241. Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). *Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. Strategic Organization*, 11(3), 304-328.
242. Walumbwa FO, Schaubroeck J. 2009. *Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety*. J. Appl. Psychol. 94(5).
243. Wassenaar, Christina L., and Craig L. Pearce. 2012. *“Shared Leadership 2.0.”* In *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*, edited by Mary Uhl-Bien and Sonia M. Ospina, 421–432. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
244. Wellman, E. M. (2013). *Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups*.
245. West GP, Meyer GD. (1998) *To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures*. J Bus Venturing ;13.
246. West III, G. P., & Meyer, G. D. (1998). *To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures*. Journal of Business Venturing, 13(5), 395-422.
247. West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
248. Wolfe, R. A. (1994), *“Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions”*, Journal of Management Studies, 31(3), May, p.405-431.

249. Wood, M. S. (2005). *Determinants of shared leadership in management teams*. International Journal of Leadership Studies, 1(1), 64-85.
250. Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory of organizational management*. Academy of Management Review, 14, 361-384.
251. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*. Strategic management journal, 11(3), 231-241.
252. Wooldridge, B., & Floyd, S.W. 1989. *Research notes and communications strategic process effect on consensus*. Strategic Management Journal, 10: 295-302.
253. Yee, N. (2006). *Motivations for play in online games. CyberPsychology & behavior*, 9(6).
254. Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). *The effect of leadership and innovativeness on business performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
255. Yousaf, A., Yang, H. and Sanders, K. (2015), *“Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: the mediating role of commitment foci”*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 No. 2.
256. Zahra, S.A., Neubaum, D.O. and Huse, M. (2000), *“Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems”*, Journal of Management, Vol. 26 No. 5, pp. 947-76.
257. 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).

258. Zhao, Z., & Cai, J. (2017). *Individual Differences, Self-Efficacy, and Chinese Scientists' Industry Engagement. Information*, 8(4).
259. Zhou, K.Z. (2006), *"Innovation, imitation, and new product performance: the case of China.*
260. Zhou, M. (2016). *A Revisit of General Self-Efficacy Scale: Uni-or Multi-dimensional?*. Current Psychology, 35(3).
261. Ziegler, S. M. (2005). *Theory-directed nursing practice* (2nd ed.). New York: Spring.
262. Zimmermam , B. and Pons, m. (1989) *student Differences in self – regulated learning Relating Grade , sex and Giftedness to self – Efficacy and strategy Use* . Journal of Educational psychology P.P, 24- 38.
263. Zimmerman, B. J., & Martinez-Pons, M. (1990). *Student differences in self-regulated learning: Relating grade, sex, and giftedness to self- efficacy and strategy use.* Journal of educational Psychology, 82(1), 51.
264. Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M. (1992). *Self-motivationfor academic achievement: The role of self-efficacy beliefs andpersonal goal-setting.* American Educational Research Journal, 29, 663-676.
265. Zohar, D., 1980. *Safety climate inthe industrial organizations: theoretical and applied implications.* Journal of Applied Psychology 65.
266. Zohar, D., Luria, G., 2005. *A multi-level model of safety climate: cross level relationships between organization and group-level climates.* Journal of Applied Psychology 90.

الملاحق



الملحق (1)
قائمة بأسماء السادة الخبراء والمحكمين

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	التخصص الدقيق	موقع العمل
1	د. احسان دهش جلاب	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
2	د. احمد عبد الحسين الازيرجاوي	استاذ	علم النفس	جامعة كربلاء / كلية التربية
3	د. ارادن حاتم خضير	استاذ	إدارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
4	د. اكرم محسن الياصري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
5	د. بشار عباس الحميري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
6	د. سعد حمود العنزي	استاذ	سلوك تنظيمي	كلية اشور الجامعة
7	د. صالح عبد الرضا رشيد	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
8	د. عامر علي العطوي	استاذ	سلوك تنظيمي	جامعة المثنى
9	د. عبد الرضا فرج البدراوي	استاذ	ادارة التسويق	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد
10	د. علاء فرحان طالب	استاذ	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
11	د. علي رزاق العابدي	استاذ	ادارة الموارد البشرية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
12	د. عواد كاظم الخالدي	استاذ	احصاء	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
13	د. ليث علي يوسف الحكيم	استاذ	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
14	د. مؤيد يوسف الساعدي	استاذ	ادارة الموارد البشرية	جامعة الفرات الاوسط
15	د. هاشم فوزي العبادي	استاذ	الادارة الاستراتيجية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
16	د. امل محمد علي	أستاذ مساعد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
17	د. شهيناز احمد النجار	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
18	د. مها عارف محسن	استاذ مساعد	ادارة التسويق	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.



ملحق رقم (2)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

الأستاذ الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

م/ تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الاطروحة الموسومة (دور القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي)

ولما لجنا بكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة وبما تتمتعون به من كفاءة علمية عالية فأنتني أرجو من سيادتكم التكرم بالموافقة على تقييم هذه الاستبانة من حيث مناسبة وأهمية ووضوح كل عبارة من العبارات للتعبير عن البعد الذي قصد به من ناحية ولأداة القياس بشكل عام في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها.

المشرف

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين حريجة الحساوي

الباحث

طالب الدكتوراه

صفاء سعدون السعيدي

**الجزء الأول: معلومات عامة**

- 1- المركز الوظيفي الحالي :
- 2- العمر: 26-اقل من36 36-اقل من 46 46-اقل من55 55 فما فوق .
- 3- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى .
- 4- التحصيل الدراسي: ماجستير دكتوراه.
- 5- سنوات الخدمة الوظيفية: سنة .
- 6- اللقب العلمي :

الجزء الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

المصدر المعتمد	الابعاد	ت
(Wood, 2005 :81)	القيادة التشاركية Shared Leadership	المتغير الاول
(Camelo & Hernández, 2010:664)	الإجماع الاستراتيجي Strategic consensus	المتغير الثاني
(O'Regan, 2011:8)	الأداء الإبداعي innovation performance	المتغير الثالث
(Scholz & Schwarzer, 2002: 21)	الكفاءة الذاتية المدركة Team Efficacy	المتغير الرابع
(Edmondson, 1999:35)	الأمان النفسي Psychological Safety	المتغير الخامس

مقياس القيادة التشاركية: Shared leadership

هي مجموعة السلوكيات التي تثبت العمل التشاركي والجماعي بين أعضاء الفريق ويظهر محتواها عن طريق صنع القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة			مدى انتماء الفقرة للمتغير	الفقرات	ت
	واضح	واضح غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					1 رأي كل عضو مهم عندما يشاركون تصوراتهم بشأن الموقف الذي يواجهه الفريق.	
					2 اوامر القيادة مزعجة داخل الفريق. (R)	
					3 يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	



					4 شعار الفريق " على كل عضو ان يعمل كأنما يعمل لنفسه. (R)
					5 يساعد كل عضو في الفريق على صياغة رؤية للعمل .
					6 توجد علاقة عائلية ومهنية بين أعضاء فريق القيادة .
					7 على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية ، يعتبر كل عضو مساويا للآخرين في هذا الفريق.
					8 هناك فرد واحد في هذا الفريق يقرر ما يفعله الأعضاء الآخرين. (R)
					9 يشارك كل عضو المعلومات مع الآخرين في الفريق حتى يتمكن جميع الأعضاء من العمل بشكل أكثر فعالية.
					10 يلتزم كل عضو بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية.
					11 يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء الآخرين في قيادة الفريق ويكون مسؤولا امهامهم.
					12 يشارك كل عضو في فريق القيادة بتحديد أهداف الكلية.
					13 لكل عضو دور في تقرير كيفية تخصيص الموارد فيما يتعلق بأولويات الفريق.
					14 يشارك كل عضو في اتخاذ قرار بشأن أفضل مسار للعمل عندما يواجه الفريق العمل مشكلة ما .
					15 يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه عمل الفريق.
					16 يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل .

					17	ييدي الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق .
					18	يتعلم اعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الاعضاء الاخرين.
					19	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

الإجماع الاستراتيجي: Strategic Consensus

يقصد به درجة التوافق في التفكير والانسجام السلوكي بين اعضاء الفريق، وتسهيل الاتصالات، وتنسيق الإجراءات ، وتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي لهم.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					يعتقد مجلس الكلية أن ظروف العمل غير المتغيرة توفر فرصًا أكثر من التهديدات.	1
					تتمثل أولويتنا التنافسية مع الكليات المناظرة بتطوير خدمات جديدة.	2
					تعد السرعة في تطوير الخدمات التعليمية أولوية بالنسبة لمجلس كليتنا.	3
					يتميز القطاع الذي تعمل فيه كليتنا بالتغيرات السريعة في تكنولوجيا العمل.	4
					يتميز القطاع التعليمي بالتغيرات السريعة في الخدمات المقدمة.	5
					يضع مجلس كليتنا تركيزًا كبيرًا على البحث والتطوير وقيادة الابتكار.	6
					نحدد أهدافنا الإستراتيجية على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات).	7
					نركز على تقديم الخدمات الجديدة بدلاً من التركيز على الخدمات التي تتضمن ببساطة تعديلات على تلك الموجودة بالفعل.	8
					تقوم كليتنا في المدى الطويل على تقييم الآثار التي قد تحدثها التغييرات التكنولوجية على خدماتنا.	9
					يسعى مجلس كليتنا للحصول على مزايا من جميع المجالات الوظيفية عندما نتخذ قرارات إستراتيجية مهمة.	10
					كثيرا ما نحصل على أفكار للخدمات	11



				والعمليات الجديدة من خلال الطلبة والجهات المستفيدة الأخرى.
				عندما نرى فرصة عمل ، يمكننا تقييمها بشكل أسرع من باقي الكليات.
				يقوم مجلس كليتنا بتقييم إمكانات مواردنا الإستراتيجية للتنافس في المستقبل.

الكفاءة الذاتية المدركة : Perceived Self-Efficiency:

يقصد بها معتقدات الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم لتحقيق النجاح والتحكم في الإدراك، ومعالجة الأهداف الصعبة أثناء عملية بدء العمل.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الكفاءة الذاتية المدركة	
					يمكنني دائما إدارة حل المشاكل الصعبة إذا حاولت بجد بما فيه الكفاية.	1
					عند حدوث المشاكل يمكن ايجاد الوسائل والطرق للحصول على ما نريد.	2
					يمكننا ان نحقق اهدافنا	3
					نستطيع ان نتعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة.	4
					نمتلك القدرة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	5
					يمكننا حل معظم المشاكل إذا استثمرنا الجهد اللازم.	6
					يمكننا أن نضل هادئين عندما نواجه صعوبات وذلك لقدرته على التأقلم.	7
					عندما نواجه مشكلة ، نستطيع ايجاد الحلول لها .	8
					إذا كنا في ورطة يمكننا	9



					التفكير في حل جيد.	
					يمكننا التعامل مع كل ظروف العمل	10

الأمان النفسي: Psychological Safety

يقصد بها اعتقاد مشترك بأن أعضاء الفريق يتضمن الضمان والاستقرار والامن الذاتي من حصول اي مخاطر شخصية ، ويبلغ اعلى مستوياته في توفر المناخات والبيئة الامنة الداعمة للعمل.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الأمان النفسي	
					عندما ارتكب خطأ في مجلس الكلية فغالباً ما يسجل هذا الخطأ ضدي.	1
					يستطيع أعضاء مجلس الكلية من طرح القضايا الصعبة والحرجة من دون تردد.	2
					يرفض أعضاء مجلس الكلية أحيانا الآخرين الذين يختلفون معهم. R	3
					يشعر مجلس الكلية بالأمان عند تبني القرارات التي تتصف بالمخاطرة.	4
					من الصعب أن يطلب أعضاء مجلس الكلية المساعدة من الأعضاء الآخرين. R	5
					لن يتصرف أي شخص في مجلس كليتنا عمداً بطريقة تقوض الجهود المبدولة من الآخرين.	6
					يقدر أعضاء مجلس الكلية الخبرة والتجربة التي امتلكها ويعملون على الاستفادة منها.	7



الآداء الإبداعى: Innovation Performance:

يقصد به الإدخال والتطبيق المدروس ضمن دور أو تنظيم أو مجموعة أفكار و منتجات جديدة ، والمصممة لتحقيق فائدة كبيرة للفرد، و المنظمة أو المجتمع ككل.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					الأداء الإبداعى مقارنة مع معدل الأداء الإبداعى لمجالس الكليات الأخرى داخل الجامعة، كيف تقيم أداء هذه الكلية وفقاً للمؤشرات أدناه:	
					يقدم فريقى خدمات جديدة في المجال التدريسي والوظيفي .	1
					يهتم فريقى في سرعة تقديمه الى خدمات ابداعية جديدة .	2
					يقدم فريقى اساليب جديدة في التعامل والتنظيم .	3
					يجد فريقى مصادر جديدة للإمداد باستمرار .	4
					يجد فريقى افكاراً وافاقاً جديدة لتقديم خدماته .	5
					يشجع فريقى الانفتاح والتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة .	6
					يطبق فريقى اساليب معرفة جديدة في حل المشكلات التي تواجهه .	7
					يمتلك فريقى القدرة على التكيف مع التغيرات .	8
					يطور فريقى ادائه التقني الشامل باستمرار .	9
					يشارك اعضاء فريقى المعلومات والمعرفة المشتركة مع بعضهم البعض .	10

ملحق رقم (3)
مقياس الدراسة المحكم

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م / استبانة أطروحة دكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة (دور القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي) دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعات الفرات الأوسط.

راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهد فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نثمن جهودكم وتعاونكم معنا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا

المشرف	المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور	الأستاذ المساعد الدكتور	طالب الدكتوراه
ميثاق هاتف الفتلاوي	حسين حريجة الحسناوي	صفاء سعدون السعيدني



المحور الأول:- معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى.

2- العمر: 26-اقل من 36 36-اقل من 46 46-اقل من 55 55 فما فوق.

3- المؤهل الدراسي: ماجستير دكتوراه.

4- المنصب الوظيفي الحالي :

5- سنوات الخدمة الوظيفية: سنة .

6- اللقب العلمي :

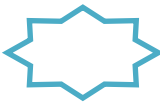
المحور الثاني :- مقاييس متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	المصدر المعتمد
المتغير الاول	القيادة التشاركية Shared Leadership	(Wood, 2005 :81)
المتغير الثاني	الإجماع الاستراتيجي Strategic consensus	(Camelo& Hernández,2010:664)
المتغير الثالث	الأداء الإبداعي innovation performance	(O'Regan, 2011:8)
المتغير الرابع	الكفاءة الذاتية المدركة Perceived Self Efficacy	(Scholz & Schwarzer,2002: 21)
المتغير الخامس	الأمان النفسي Psychological Safety	(Edmondson, 1999:35)

**القيادة التشاركية: shared leadership**

هي مجموعة السلوكيات التي تثبت العمل التشاركي والجماعي بين أعضاء الفريق ويظهر محتواها عن طريق صنع القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	رأي كل عضو مهم عندما يشاركون تصوراتهم بشأن الموقف الذي يواجهه الفريق.					
2	اوامر القيادة مزعجة داخل الفريق. (R)					
3	يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.					
4	شعار الفريق "على كل عضو ان يعمل كأنما يعمل لنفسه. (R)					
5	يساعد كل عضو في الفريق على صياغة رؤية للعمل .					
6	توجد علاقة عائلية ومهنية بين أعضاء فريق القيادة .					
7	على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية ، يعتبر كل عضو مساويا للآخرين في هذا الفريق.					
8	هناك فرد واحد في هذا الفريق يقرر ما يفعله الأعضاء الآخريين. (R)					
9	يشارك كل عضو المعلومات مع الآخريين في الفريق حتى يتمكن جميع الأعضاء من العمل بشكل أكثر فعالية.					
10	يلتزم كل عضو بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية.					
11	يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء الآخريين في قيادة الفريق ويكون مسؤولا امهامهم.					
12	يشارك كل عضو في فريق القيادة بتحديد أهداف الكلية.					



					لكل عضو دور في تقرير كيفية تخصيص الموارد فيما يتعلق بأولويات الفريق.	13
					يشارك كل عضو في اتخاذ قرار بشأن أفضل مسار للعمل عندما يواجه الفريق العمل مشكلة ما .	14
					يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجهه عمل الفريق.	15
					يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل .	16
					يبيد الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق .	17
					يتعلم اعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الاعضاء الاخرين.	18
					يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية.	19

الإجماع الاستراتيجي: Strategic Consensus

يقصد به درجة التوافق في التفكير والانسجام السلوكي بين اعضاء الفريق ، وتسهيل الاتصالات ، وتنسيق الإجراءات ، وتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي لهم.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1.	يعتقد مجلس الكلية أن ظروف العمل غير المتغيرة توفر فرصاً أكثر من التهديدات.					
2.	تتمثل أولوياتنا التنافسية مع الكليات المناظرة بتطوير خدمات جديدة.					
3.	تعد السرعة في تطوير الخدمات التعليمية أولوية بالنسبة لمجلس كليتنا.					
4.	يتميز القطاع الذي تعمل فيه كليتنا بالتغيرات السريعة في تكنولوجيا العمل.					
5.	يتميز القطاع التعليمي بالتغيرات السريعة في الخدمات المقدمة.					

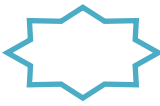


					6. يضع مجلس كليتنا تركيزًا كبيرًا على البحث والتطوير وقيادة الابتكار.
					7. نحدد أهدافنا الإستراتيجية على المدى الطويل (أكثر من خمس سنوات).
					8. نركز على تقديم الخدمات الجديدة بدلاً من التركيز على الخدمات التي تتضمن ببساطة تعديلات على تلك الموجودة بالفعل.
					9. تقوم كليتنا في المدى الطويل على تقييم الآثار التي قد تحدثها التغييرات التكنولوجية على خدماتنا.
					10. يسعى مجلس كليتنا للحصول على مزايا من جميع المجالات الوظيفية عندما نتخذ قرارات إستراتيجية مهمة.
					11. كثيرا ما نحصل على أفكار للخدمات والعمليات الجديدة من خلال الطلبة والجهات المستفيدة الأخرى.
					12. عندما نرى فرصة عمل ، يمكننا تقييمها بشكل أسرع من باقي الكليات.
					13. يقوم مجلس كليتنا بتقييم إمكانات مواردنا الإستراتيجية للتنافس في المستقبل.

الكفاءة الذاتية المدركة : Perceived Self-Efficiency:

يقصد بها معتقدات الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم لتحقيق النجاح والتحكم في الإدراك، ومعالجة الأهداف الصعبة أثناء عملية بدء العمل.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يمكنني دائما إدارة حل المشاكل الصعبة إذا حاولت بجد بما فيه الكفاية				
2	عند حدوث المشاكل يمكن ايجاد الوسائل والطرق للحصول على ما نريد				
3	يمكننا ان نحقق اهدافنا				
4	نستطيع ان نتعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة				
5	نمتلك القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة				



					6	يمكننا حل معظم المشاكل إذا استثمرنا الجهد اللازم
					7	يمكننا أن نضل هادئين عندما نواجه صعوبات وذلك لقدرتنا على التأقلم
					8	عندما نواجه مشكلة ، نستطيع إيجاد الحلول لها
					9	إذا كنا في ورطة يمكننا التفكير في حل جيد
					10	يمكننا التعامل مع كل ظروف العمل

الأمان النفسي: Psychological Safety

يقصد بها اعتقاد مشترك بأن أعضاء الفريق يتضمن الضمان والاستقرار والامن الذاتي من حصول اي مخاطر شخصية ، ويبلغ اعلى مستوياته في توفر المناخات والبيئة الامنة الداعمة للعمل.

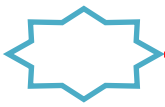
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق تماماً
1	عندما ارتكب خطأ في مجلس الكلية فغالباً ما يسجل هذا الخطأ ضدي (R)				
2	يستطيع أعضاء مجلس الكلية من طرح القضايا الصعبة والحرجة من دون تردد				
3	يرفض أعضاء مجلس الكلية أحياناً الآخرين الذين يختلفون معهم (R)				
4	يشعر مجلس الكلية بالأمان عند تبني القرارات التي تتصف بالمخاطرة				
5	من الصعب أن يطلب أعضاء مجلس الكلية المساعدة من الأعضاء الآخرين (R)				
6	لن يتصرف أي شخص في مجلس كليتنا عمداً بطريقة تقوض الجهود المبدولة من الآخرين				
7	يقدر أعضاء مجلس الكلية الخبرة والتجربة التي امتلكها ويعملون على الاستفادة منها				



Innovational Performance : الأداء الإبداعي

يقصد به الإدخال والتطبيق المدروس ضمن دور أو تنظيم أو مجموعة أفكار و منتجات جديدة ، والمصممة لتحقيق فائدة كبيرة للفرد، و المنظمة أو المجتمع ككل.

لا اتفق تماماً	الفقرات				ت	
	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً		
					1	يقدم فريقي خدمات جديدة في المجال التدريسي والوظيفي .
					2	يهتم فريقي في سرعة تقديمه الى خدمات ابداعية جديدة .
					3	يقدم فريقي اساليب جديدة في التعامل والتنظيم .
					4	يجد فريقي مصادر جديدة للإمداد باستمرار .
					5	يجد فريقي افكاراً وافاقاً جديدة لتقديم خدماته .
					6	يشجع فريقي الانفتاح والتعاون مع الجهات الخارجية ذات العلاقة .
					7	يطبق فريقي اساليب معرفة جديدة في حل المشكلات التي تواجهه .
					8	يمتلك فريقي القدرة على التكيف مع التغيرات .
					9	يطور فريقي ادائه التقني الشامل باستمرار .
					10	يشترك اعضاء فريقي المعلومات والمعرفة المشتركة مع بعضهم البعض .

**Abstract:**

The study aimed to test the effect of the relationship between participatory leadership and strategic consensus as independent variables in enhancing creative performance through perceived self-efficacy, and psychological safety as mediating variables in three universities (**Baghdad, Karbala, and Muthanna**). To achieve this, the variables were measured with ready-made one-dimensional scales at the team level, as the participatory leadership variable was measured based on the (**Wood, 2005**) scale. and strategic consensus based on a scale (**Camelo & Hernández, 2010**). While the scale (**O'Regan, 2011:8**) was used to measure the creative performance. The perceived self-efficacy variable was measured using a scale (**Scholz & Schwarzer, 2002**). And the psychological safety variable according to the scale (Edmondson, 1999). The descriptive-analytical approach was adopted as a method of study. The questionnaire was a basic tool for collecting data from a sample of (468) college council members in three universities (**Baghdad, Karbala, and Muthanna**). Several appropriate statistical methods were used to analyze the data, such as normal distribution test, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, structural equation modeling (SEM), and path analysis. The study found an indirect effect of participatory leadership and strategic consensus combined on creative performance through the mediation of perceived self-efficacy and psychological safety combined, and this indicates the importance of the focus of the president and members of college councils on adopting participatory leadership behaviors and strategic consensus because of their administrative and cognitive depth that achieves a state Integration at the team level, which affects the achievement of a higher benefit and value for the members of the board and positively motivates them towards achieving high levels of efficiency and maximizing their sense of psychological safety when they perform .the tasks assigned to them

Which establishes a positive and supportive work environment in their skills flourish, develops their talents, and enables them to achieve an advanced level of creative performance on the individual and team levels.

Key Terms: participatory leadership, strategic consensus, perceived self-efficacy, psychological safety, creative performance (the following universities, Baghdad, Karbala, Muthanna).

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration
Graduate Studies



***The Role of Shared Leadership and Strategic
Consensus in enhancing Innovative Performance
through the mediating role of Perceived self-
efficacy and psychological safety***

***(An exploratory, analytical study of the opinions of a sample
from members of college councils in some of Iraqi universities)***

**A Dissertation Submitted to the Council of College of
Administration and Economics , University of Kerbala as a
Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctorate in Business Administration Sciences**

Submitted by

Safaa Saadoon Salman Al-Saeede

Supervised by

**Prof. Dr
Miethak Hatif Al-Fatlwi**

**Assist.Prof. Dr
Hussein Hurajah Al- Hasnawi**

2022 A.D

1443 A.H