

# دور القيادة الرنانة في تحقيق الاداء الابداعي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كوية- قضاء كويه- محافظة أربيل- إقليم كردستان- العراق

شاكو اساميل حاجي<sup>1</sup> د. داليا خالد فائق<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الادارة والمحاسبة، فاكليتي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق

<sup>2</sup> قسم الادارة والمحاسبة، فاكليتي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق

## المستخلص

ان البحث الحالي يسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الرنانة و بعض ابعاده كمتغير مستقل (الرحمة ، الامل، الفطنة) و الاداء الابداعي و بعض ابعاده كمتغير تابع (توليد الفكرة، تطبيق الفكرة، ترويج الفكرة) في جامعة كوية في قضاء كوية/ محافظة اربيل/ اقليم كردستان-العراق. ولتحقيق الهدف استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة مكونة من (27) سؤال قام الباحثين بتوزيع (350) استبانة على عدد من التريسيين بجامعة كوية وكان عدد الاستبانات المسترجعة (4) استبانة، اما الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي فقد بلغ (252) استبانة . وقد توصل البحث الى وجود تأثير موجب ومعنوي للقيادة الرنانة وأبعادها في متغير الاداء الابداعي وأبعاده، وهذا ما يؤكد قدرة جامعة كوية من تحقيق الاداء الابداعي عن طريق تفعيل العلاقة بين هذين المتغيرين في الجانب الميداني. وبناءً على الاستنتاجات، و اوصى البحث بضرورة السعي إلى فهم واستيعاب الاختلاف بين مختلف الامااط القيادة وخاصة نمط القيادة الرنانة وكيفية تأثيرها في المواقف والقيم والسلوكيات الخاصة بالمرؤوسين.

الكلمات الدالة: القيادة الرنانة، الأداء الابداعي، التدريسيين، جامعة كوية/ قضاء كوية/ محافظة اربيل- اقليم كردستان-العراق .

## 1. المقدمة

الإجاز (العناني، 2018). وقد تأثرت القيادة بالتغير السريع الذي يشهده العصر الحالي، فظهرت أنماط ومداخل قيادية جديدة، ومنها القيادة الرنانة التي تدعو القادة إلى الاعتماد على ذكائهم العاطفي لتحقيق التوافق والتناغم مع أتباعهم وتعد القيادة الرنانة أحد أبرز الأساليب والمداخل القيادية الحديثة، وذلك بالرغم من أن أطرها النظرية قدما (Boss (1985) Zamani and khorasgani, 2018:12). التي تدعو القادة إلى الاعتماد على ذكائهم العاطفي لتحقيق التوافق والتناغم مع أتباعهم (المصري، 2020:4) وفي هذا السياق، يؤكد كل من(حكيم واحرون، 2016: 211) بأن الهدف من هذه القيادة التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الايجابية، التي يمكن غرز مبادئ الثقة والأمل والتفاؤل والرحمة بين القيادة و الأفراد العاملين، ومشاركة القائد لأتباعه في همومهم وعواطفهم، والسعي إلى تحقيق الأهداف، التي يمكنها توفير

مما لا شك فيه أن الوظيفة الرئيسية للقائد الإداري في أية منظمة، تتمثل في مساعدة العاملين على بناء قدراتهم، بما يسمح لهم الوصول إلى أقصى ما يملكون من إمكانيات، ولذلك تُعد القيادة من بين أكثر الموضوعات بحثاً ومناقشة في العلوم التنظيمية والبحث في القيادة مازال مستمراً، ولم تعد النظرة إليها على أنها سمة اجتماعية، فقد فسرت أيضاً بأنها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وخلق مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من

السعادة والرفاهية لأتباع وجعلها راسخة في أذهانهم، و التي غالباً ما تكون ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم.

الفصل الأول: نطاق البحث ومنهجية

أولاً: مشكلة الدراسة

تتحور مشكلة الدراسة في إتجاهين معرفي، وتطبيقي ويمكن بيانها كما يلي:  
المشكلة المعرفية:

تعد القيادة الرنانة من القضايا المهمة التي نالت اهتمام الباحثين و البارسين في مجال السلوك التنظيمي، كما ان الاساليب القيادية وصفات القادة لها دور فاعل و مهم في توجيه و التأثير على الموظفين و على ادايتهم، حيث ان الموظفين يعتبرون من احد اهم الاصول للمنظمات و المحرك الاساسي لانجاز الاعمال الابداعية و خصوصا في المنظمات التعليمية مثل الجامعات، بات من الضروري قيادة المنظمات التعليمية بنوع خاص من القيادة المؤهلة تربوياً، وليس تلك التي تحمل مهارات إدارية وقيادية فقط (غانم، 2016: 589). أي تلك التي تركز على العلاقات المتبادلة فيما بين القائد والأفراد العاملين وكيف يمكن تحفيز اتباعه عن طريق العواطف الإيجابية والتي تصل من خلال الصوت الرنان والذي يقصد به تكثيف الصوت وإطالة أمده عن طريق الاهتزاز. (Taner,2015:595).

لذا ومن خلال الاطلاع على البحوث و الاطرايح بصدد هذا الموضوع تبين ندرة الدراسات الاجنبية و العراقية عامه و خاصة في جانب القيادة الرنانة على الرغم من الحاجة الماسة اليه، و التي تعد فرصة للجامعات الحكومية بشكل عام وجامعة كويه بشكل خاص لتطبيقها في واقعها العملي و عليه فان هذا الجانب كان دافعا للقيام بالدراسة الحالية لغرض معرفة دور القيادة الرنانة في تحقيق الابداع في انموذج فرضي واحد بهدف تقليص الفجوة المعرفية عبر تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

ب- المشكلة التطبيقية:

تواجه منظمات اليوم وعلى وجه الخصوص الجامعات في إقليم كردستان- العراق العديد من التطورات و التحديات في الآونة الاخيرة، و الذي بدورها تؤدي الى ظهور الكثير من الازمات و المشاكل التي تعيق العمل الابداعي للتدريسين في الجامعات المتمثلة بالقدرة على (توليد الافكار و ترويجها و تطبيقها) ليست على مستوى الطموح و تسبب هذه المشاكل الضعف في تحقيق الابداع. وقد ادت الى اغلاق بعض من الكليات و تقدم بعض الجامعات على بعضها في التصنيفات العالمية و المحلية، يعزي الباحثان سبب هذه المشكلة الى التقييد بطرق تقليدية في الادارات و عدم الالمام بضرورة تبني اسلوب قيادي حديث مثل القيادة الرنانة و التقصير في محاولة تشجيع لتحقيق الابداع و ضبابية العلاقة بين وجود القيادين الرنانين الموجودة في الجامعات و الابداع الابداعي كون تحقيق هذا النوع من الابداع هدفا رئيسيا لتلك الجامعات، أما لعدم التزامهم بالاسس و المبادئ القيادة المعاصرة و الحديثة او عدم معرفتهم بها. وفي كلتا الحالتين تبقى المشكلة على حالها. وتبرز مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

● ما مستوى تطبيق القيادة الرنانة في جامعة كويه؟

● ما مستوى توافر الابداع الابداعي في جامعة كويه ؟

● هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الرنانة و الابداع الابداعي في جامعة

كويه؟

● هل توجد علاقة التأثير للقيادة الرنانة في تحقيق الابداع الابداعي في جامعة كويه ؟

ثانيا/ اهمية الدراسة

يمكن ابراز اهمية الدراسة في النقاط الآتية :

● ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث و هي (القيادة الرنانة، الابداع الابداعي) حسب علم الباحثان في بيئة جامعات اقليم كردستان- العراق ولاسيما جامعة كويه.

● ويزداد اهمية هذا البحث حين تهدف الى قياس مدى التزام جامعة كويه بمبادئ و اسلوب القيادة الرنانة و تبني ممارسات القيادة الرنانة من قبل القيادات الادارية في جامعة كويه وتأثيرها على الابداع الابداعي.

● مساعدة نظام جامعة كويه على النهوض بواقعها من خلال الاستفادة من نتائج هذا البحث.

● تركيز هذا البحث على قطاع مؤسسة التعليم العالي و التي تشكل عنصرا اساسيا من العناصر التي تنهض بالبلد و ترقى به لبورها الفعال و المؤثر في تطوير الحياة الثقافية و العلمية وتقديم خدمة المجتمع.

ثالثا/ اهداف البحث

● التعرف على مستوى تبني جامعة كويه لأبعاد القيادة الرنانة و الابداع الابداعي.

● تحديد العلاقة بين المتغيرات المتمثلة بالقيادة الرنانة و الابداع الابداعي في الجامعة المبحوثة.

● دراسة اثر مستوى تطبيق القيادة الرنانة في الابداع الابداعي في الجامعة المبحوثة.

● السعي الى بناء انموذج فرضي قابل للتطبيق في الجامعة المبحوثة.

رابعا/ فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مشكلة البحث و اسئلتها كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط القيادة الرنانة و الابداع الابداعي معنويا في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05). على مستوى الكلي والفرعي.

1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرنمة والأداء الابداعي.  
2-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الامل والأداء الابداعي.

3-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفطنة والأداء الابداعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر القيادة الرنانة معنويا في الابداع الابداعي في الجامعة المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05). على مستوى الكلي والفرعي أو الجزئي.

1-2 يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لالرنمة في الأداء الابداعي.

2-2 يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للامل في الأداء الابداعي.

3-2 يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للافتنة في الأداء الابداعي.

خامسا/ الانموذج الافتراضي للبحث

اقليم كردستان- العراق، والسبب في اختيار الميدان المبحوث يعود الى كون الدراسة يتناول حقل الموارد البشرية و السلوك التنظيمية الذي يعتبر الجامعة الحقل الخدمي الاكثر ملائمة للتطبيق.

الحدود البشرية:- وفقاً لمتغيرات الدراسة اعتمدت عينة من التدريسيين في جمع البيانات.

الحدود الموضوعية:- تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في المتغيرات الرئيسة، والمتثلة ب (القيادة الرنانة، الأداء الابداعي) لنا فإن هذه الدراسة شملت الحقل المعرفية المتمثلة في السلوك الإنساني والطبيعة البشرية والتنظيمية.

3:- مجتمع وعينة الدراسة: وهو مصطلح علمي منهجي يقصد به جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة أو الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوعاً مشكلة الدراسة) ومن الضروري توضيح المجتمع المكاني والبشري للدراسة الحالية، في ما يأتي:

أ\_ المجتمع المكاني: يتمثل في وحدات الدراسة التي يراد منها الحصول على البيانات (ابراهيم، 2010:30)، وقد تمثلت هذه الدراسة في جامعة كويه/ قضاء كويه/ محافظة اربيل/ اقليم كردستان- العراق المسجلة لدى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، في حكومة إقليم الكوردستان- العراق.

ب. المجتمع البشري: وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم الإعتماد على فئة التدريسيين في جامعة كويه كعينة للدراسة كونها الأنسب والأقرب في تحقيق هدف الدراسة. أما أستناداً على البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها من مديرية الذاتية و الاحصاء في جامعة كويه، من مجتمع الدراسة التي تتكون من (486) تدريسيّاً. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البالغ عددهم (252).

4: مقاييس الدراسة:

تم قياس متغيرات الدراسة الحالية بنماذج حديثة ونظرياتها في المجال المعرفي للدراسة، إذ، تم قياس المتغير المستقل (القيادة الرنانة) بواسطة عدد من أبعاده الفرعية المدروسة والمتمثلة في (الرحمة، الامل، الفطنة)، بينما قيست المتغير التابع (الأداء الابداعي) بواسطة عدد من أبعاده (توليد الفكرة، وتطبيق الفكرة، ترويج الفكرة).

5: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة:

لغرض إنجاز هذه الدراسة لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجانب البحث (النظري، والعملي) ويمكن تلخيصها بالآتي:-

أ. الجانب النظري:- اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة بالإعتماد على المراجع العلمية الأجنبية والعربية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطارح ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احداث ما كتب حول هذا الموضوع.

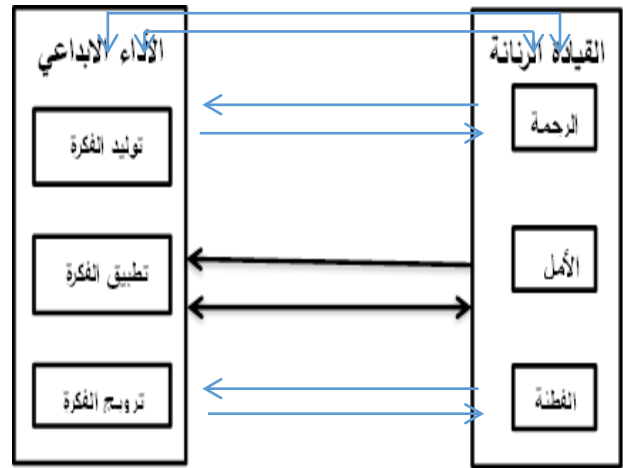
ب. الجانب العملي:- وتم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية. فقد اعتمدت الباحثان على ما يأتي:-

الزيارات الميدانية:- حيث قام الباحثان بزيارة الفاكثيات و الاقسام في الجامعة أثناء توزيع استمارة الإستبانة، لغرض توضيح أهداف الدراسة، وأهميتها، فضلاً عن

رابعاً: بناء المخطط الفرضي للدراسة

تم بناء المخطط الفرضي لهذه الدراسة الظاهرة في الشكل (1) الذي يظهر العلاقة بين متغير القيادة الرنانة بأبعاده (الرحمة، الامل، الفطنة)، والأداء الابداعي بأبعاده: توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة وكما هو في الشكل.

الشكل (1)



المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: أساليب جمع البيانات

يعرض هذا الجزء منهج الدراسة المعتمدة وحدودها المكانية والزمانية والبحثية والبشرية ومجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن المقاييس والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية التي سنوضحها فيما يلي:

1: منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الإستبانة لكونه يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، وهي الطريقة التي سلكتها الباحثان في الإجابة عن اسئلة الدراسة، و تحقيق فرضياتها، و أنها خطة تبين طرائق وتحدد جمع البيانات واجراءات تحليلها. وقد حدد تصميم الدراسة من خلال منهج الدراسة، ويختلف تصميم الدراسة باختلاف الهدف منه، يكون الهدف استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو توصيفها، أو إيجاد العلاقة أو السبب والأثر بين مجموعة من العوامل.

2:- حدود الدراسة

الحدود الزمانية: وتتمثل في مدة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري والجانب الميداني من (2021/ 11/21) الى (2022/ 5/17) في جامعة كويه/ قضاء كويه/ محافظة اربيل/ اقليم كردستان- العراق.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة كويه/ قضاء كويه/ محافظة اربيل/

أولاً: القيادة الرنانة

1- مفهوم القيادة الرنانة: **Concept of Resonant leadership**

يُعد مفهوم القيادة الرنانة أحد أبرز الأساليب والمفاهيم القيادية الحديثة في الفكر الإداري والمنظمي، التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية من خلال مساهماتهم المعرفية، التي تكاد تكون محدودة جداً (الحكيم وآخرون، 2016: 211). وذلك بالرغم من أن أطرها النظرية قدما بوس Boss في العام 1985 (المصراوي، 2020: 4).

وقد تم طرح مفهوم القيادة الرنانة بصورته الحالية من قبل **Goleman; Boyatzis and McKee** في العام 2005، وهو مفهوم مشتق من مفهوم الذكاء العاطفي الذي قدمه **Goleman** نفسه في العام 1995، وقد أكد الباحثون الثلاث بأن مزاج القائد يؤثر بدرجة كبيرة على أتباعه، وأن المهمة الأساسية للقائد تتمثل في إيقاظ مشاعر أتباعه الإيجابية، ويمكن أن يحدث ذلك عندما يتكيف مع أتباعه يتحول القائد إلى قائد رنان ويبني علاقات شفافة معهم.

لنا قبل التطرق إلى القيادة الرنانة لابد من الإشارة إلى مصطلح الرنانة، ان اصل كلمة الرنانة يعود إلى مصطلح الرنين (**Resonant**) حسب قاموس أكسفورد. الرنين يعني حرفياً

تكثيف وإطالة الصوت عن طريق الاهتزاز.

ووصف (**Goleman et al, 2013**) الرنين (من الناحية البشرية) كما هو الحال عند الافراد (بغض النظر عن الجنس أو الخلفية الثقافية) على نفس الطول الموجي عاطفياً- عندما يشعرون بالتزامن.

ووفقاً ل (**Goleman et al, 2002**) فان الرنين هو مفهوم ينطوي على استخدام الذكاء العاطفي والمالي والبيئي والاجتماعي والثقافي لتحفيز وتشجيع المتابعين على الطموح وإبراز أفضل ما لديهم في جميع الحالات لتحقيق النتائج المرجوة حيث ان المهمة الرئيسية للقائد هي المكون العاطفي، فيعرف القادة القادرين على تحفيز أتباعهم من خلال العواطف الإيجابية للحصول على أفضل النتائج باسم الرنين (**Resonance**). اما فيما يتعلق بالقيادة، القادة الرنانون هم قادة يتناغمون مع مشاعر الأفراد وينقلونها في اتجاه عاطفي إيجابي، ضمن الرنين من التأثير العاطفي للقيادة وإطالته. والقادة الرنانون، عندما يكونون في انسجام مع الآخرين، يفكرون ويشعرون ويتوجهون نحو أهدافهم بنفس الطريقة معهم، إنهم عاطفياً ينسجمون مع الافراد من حولهم. (**Goleman et al, 2002**).

أكد (**Boyatzis et al, 2014**) بقولون وذلك بعد إجراء محادثات مع القادة الرنانين يشعر الناس بالتناؤل والتفاعل والتحدى والارتقاء- فهم يشعرون بالإلهام حول المستقبل وإمكانياته. في هذه الحالة، يتجاوز الأشخاص توقعات الآخرين، بل وحتى شعورهم بما يمكنهم فعله. ثم يريدون أن يفعلوا المزيد. وبسبب الافتتاح المتزايد والأداء العالي، يكون الأشخاص في هذه الحالة أكثر قدرة على التكيف والابتكار والإبداع، وأكثر قدرة على التعلم والتغيير. هذا هو الوضع المثالي، ولكن نادراً ما ينظر إليه في المنظمات على أساس مستدام. في كثير من الأحيان، تضع ثقافة الأعمال قيمة عظيمة على العقل خالية من العاطفة، ومع ذلك، فإن العواطف، بالمعنى الحقيقي، هي أقوى من عقلنا. (الزعيبي، 2021: 10).

ويذكر (**Acima & Bobadilla, 2015:128**) ان القيادة الرنانة تدرك ان

الإجابة على تساؤلات المحييين، وكما هو مبين في الملحق (2).

البيانات الحقيقية:- أعتمد الباحثان على الإحصاءات المستحصلة من مديرية الذاتية و الاحصاء في جامعة كوية للحصول على أسماء الفاكليات و الاقسام أعداد التدريسيين لأغراض الدراسة، وكما هو مبين في الملحق (3).

الاستبانة:- والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات، و المعلومات الخاصة بمتغيرات (القيادة الرنانة، الأداء الابداعي)، وعند تصميم استبانة الإستبانة تم الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة فيما يخص الوضوح، والتجانس في فقرات الإستبانة ليسهل على الحبيب إدراكها.

تركيبية الإستبانة:- تتمثل بفتة عينة الدراسة وهم التدريسيين، و يمكن توضيح تركيبية الإستبانة في الجدول (1) مكونات الاستبانة موزعة بموجب متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها.

الجدول (1) تركيبية الإستبانة والمصادر المعتمدة

المحاور الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	الجنس	2
		الحالة الاجتماعية	3
		العمر	5
		المؤهل العلمي	5
الثاني	القيادة الرنانة	اللقب العلمي	4
		عدد سنوات الخبرة	7
		الرحمة	5
الثالث	الاداء الابداعي	الامال	5
		الفطنة (البقطة الذهنية)	5
		توليد الفكرة	4
المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الإستبانة.	تطبيق الفكرة	تطوير المقياس بالاعتماد على الحكيم وآخرون، 2016	5
		2019 الربيعي،	5
		تم تطوير المقياس بالاعتماد على Janssen, 2001	4
المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الإستبانة.	ترويج الفكرة	Janssen & peren, 2004	4
		جلاب و الطعين، 2015 حسن، 2021	4

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الإستبانة.

بيانات المستجيبين: وهي عدد من الصفات الشخصية للأفراد المستجيبين، المتمثلة في كل من الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة.

متغير القيادة الرنانة: وضعت (15) عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية الثلاث، التي تتضمن (الرحمة، الامل، الفطنة).

متغير الاداء الابداعي: وضعت (12) عبارة لقياس هذا المتغير و أبعاده الثلاثة التي تتضمن (توليد الفكرة، ترويج الفكرة)

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت من (لا أتفق بشدة، لأتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) وبأوزان متدرجة من (1) إلى (5) متتالية، إذ يسمح للمستجيبين في اعتماد الخيارات المتعددة لمقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن عبارات الإستبانة.

الفصل الثاني: الجانب النظري

العقل والعاطفة من اجل اشعار القادة بانهم جزء لا يتجزؤ عن الافراد العاملين مع النخلص من المركزية المقيدة والتمسك بالقيادة الذاتية التي تعبر عن الرحمة والامل وصفاء الذهن من اجل تنفيذ درجات الرقي والتفاهم والتعامل داخل المنظمة.

أكد (Boyatzis & McKee, 2005:1) بان القيادة الرنانة يمكنها:

- زيادة مستويات الذكاء العاطفي لدى جميع الافراد العاملين في المنظمة.
- بالإضافة الى مساهمتها في تنمية كفاءات الوعي الذاتي والإدارة الذاتية
- والوعي الاجتماعي
- وإدارة العلاقات والتي بدورها سوف تؤدي الى اشاعة الثقافة الايجابية والتي توجد شعورا ذات صدق وتحفيز في مكان العمل.
- اشار (Wagner et al, 2013:113) بان الممارسات القيادة الرنانة في مكان العمل تسهم في:

- تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- تحسين صحة العاملين و انخفاض القلق.
- انخفاض الارهاق العاطفي.
- انخفاض الاجتهاد.
- زيادة الانتاجية.

لذلك ينظر الى القيادة الرنانة وكأنها مكملة للقيادة الحكيمة أو من ثم الوصول الى اعلى القيادة الديمقراطية كون هذه القيادات جميعها تصب في مصلحة المنظمة والافراد على حد سواء(الحكيم . 2016: 212) وآخرون،

3- أهم سمات او خصائص الذي يتسم بها القيادة الرنانة:

بسبب حداثة هذا المفهوم وندرة الدراسات التطبيقية له وحسب إطلاع الباحثان على مجموعة من الدراسات السابقة لم يحصل الا على بعض الدراسات العالمية، و القليل من الدراسات الاقليمية او محلية قد تطرقت لهذا المفهوم الحيوي والمؤثر في المنظمات المعاصرة في الوقت الحاضر، لذلك هناك وجهات نظر مختلفة لشرح اهم السمات او الخصائص للقيادة الرنانة من اهمها:

1. لهما الأفراد العاملين من خلال طريقة تفكيرهم الايجابية ورؤيتهم الواضحة ومساعدتهم أن يكون لديهم عواطف قوية، أكد (Bawafaa & Wong, 2014) و(الحكيم وآخرون، 2016: 212) و (Moisio, 2019:11) بان القيادة الرنانة يتسمون بهذه الخصائص:

- يمتلكون عقلية متميزة قادرة على التبصر والحكمة وبفطنة كبيرة.
- يمتلكون كاريما خاصة تمكنه من تحمل المسؤولية والحضور في المواقف الصعبة وقوة، وأداء العمل بشكل صحيح.
- يتحتم بتطوير أداء المنظمة بشكل أكبر من تطويره الشخصي، لأنهم قادة متعاطفون ويمتلكون الرحمة بقراءة الأفراد العاملين بدقة عالية.
- القدرة على إظهار أفضل الصفات لكل فرد، عن طريق المفاتيح اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل.
- القدرة على كيفية التواصل مع الآخرين، ويعرفون متى يفعلون ذلك، ولماذا.

الاشخاص الأكثر صوتاً هم أولئك الذين ينسجمون بشكل أفضل مع الآخرين ويحافظون على بناء العلاقات، على عكس حواس الجسم الأخرى، وهذا له أهمية للقائد وأفعاله وكيف أنها تؤثر على المنظمة.

بناءً على ما تقدم، يمكن للباحثان تعريف القيادة الرنانة على إنها سلوك ايجابي للقادة الذين يبدون مستوى عال من الذكاء العاطفي، هم في تناغم مع مشاعر من حولهم، و ادارة عواطفهم و الهامهم و اعطائهم الامل و التفاؤل و التعامل بالرحمة لبناء علاقات ودية يتسم بالثقة و الاحترام في مكان العمل بحيث يكون لها وقعة ايجابية ورنة في اذهان الاخرين لتقديم افضل مالمديهم.

2- أهمية القيادة الرنانة:

الأهمية على مستوى المنظمة:- أثبتت البحوث التجريبية تحقيق مستوى تنظيمي أعلى في ظل القيادة الرنانة التي تركز على إحتياجات الأفراد سواء كانوا تابعين، أم مستفيدين من أعمال المنظمة. (Tiwari & Lenka (2015: 118).

القيادة الرنانة لها أهمية بالغة في ادامة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على زرع الامل والتفاؤل ويسهل عملية تنفيذ الخطط الموضوعه من اجل تحقيق الاهداف، إذ يركز هؤلاء القادة على الموظفين وتصوراتهم، والنوايا والسلوكيات والقرارات لتحقيق الأهداف المشتركة (Tiwari & Lenka (2015: 118).

كذلك لها أهمية كبيرة في تحقيق ما تسمى بنظرية العدوى العاطفية الايجابية كدعم الفريق، والإرشاد، وبناء علاقة، والقدرة على إشراك الآخرين في الأهداف التنظيمية مع توافر الحكم الذاتي للموظفين لاتخاذ القرارات وخلق حياة ذات مغزى وجعلها مدوية في نفوس الافراد العاملين معها في المنظمة والمجتمع (Tiwari & Lenka, 2015:118).

القيادة الرنانة هي من الاساليب والثقافات الايجابية التي تستطيع مساعدة المنظمة على تصحيح مسارات العمل الوظيفي وجعلها تتبعد عن الانحرافات في سلوكيات العمل(الحكيم وآخرون، 2016: 212).

يعد تطبيق اساسيات ومقومات مفهوم القيادة الرنانة في المنظمات المعاصرة من الأمور الايجابية، التي يمكن أن تدفع المنظمة وانجازاتها إلى الأمام وجعلها قادرة على مواجهة الصعاب والتحديات المحيطة بها نتيجة للتقدم التكنولوجي والعمولة والسرعة الكبيرة في نظم المعلومات، بالإضافة إلى جعلها منسجمة ومتأسكة ومتفاهمة فيما بينها وبين الأفراد العاملين معها والذي يؤدي ذلك إلى أن تكون ذات سمعة طيبة ترن في أذهان زبائنها والمجتمع المحيط بها (الحكيم وآخرون، 2016: 212).

الأهمية على مستوى المجتمع: تبرز أهمية القيادة الرنانة على مستوى المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاها المجتمعات المختلفة.

القيادة الرنانة هي الاسلوب الذي يعتمد على العلاقات الايجابية ما بين الأفراد العاملين من اجل أيجاد نتائج العمل الفعالة كذلك اعتمادها على تصورات الأفراد وإدراكه والقابليات المهارات التي تساعد على أقامه علاقات يمكن أن يفخر بها وتكون لها وقعة ورنة وصدى في أذهان الآخرين والمجتمع (Bawafaa & Wong, 2014:10)

3. الأهمية على مستوى التابعين(المؤسسين):- تكمن أهمية القيادة الرنانة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين، فهي تحقق لهم إحترام الذات الإنسانية، وتمنحهم الشعور بالاستقلالية، والإعتراف بإنجازاتهم، وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.

عبر (Kemp, 2015: 11) عن القيادة الرنانة على انها نسيجا انسجته قرارات

والمسؤولية).

5. وفي السياق ذاته يذكر الباحثان ((Bawafaa & Wang, 2014:6) بأن هناك أربعة خصائص لا بد أن تتوافر في القائد الذي يتصف بهذا الوصف من أجل دعم الأفراد العاملين وتطوير قابليتهم والإستمرار على النجاحات وإدامتها وهي:

البصيرة: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال مشاركتهم بأحلامهم وطموحاتهم وزيادة المعرفة لديهم.

التدريب: زيادة التركيز والاهتمام بتدريب الافراد العاملين وتميئة قابليتهم.

الإلتصال: بناء علاقات إيجابية وقوية مع الافراد العاملين.

العمل الجماعي: بناء توافق في الآراء والأفكار من خلال التعاون والعمل الجماعي والابتكار واحترام الآخر.

مما لاشك فيه هناك اساليب اخرى الذي يستطيع القادة اعتمادها حيث يمكن تنشيط الأفراد عن طريق الخوف أو الغضب، لكن هذا النوع من التنشيط لن يكون ذو جدوى على المدى الطويل وسيشعر الموظفون بأنهم أقل جدارة مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي ولا يركزون فيه على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال ويرى الباحثان بان هذا الاسلوب بعيد كل البعد عن سمات و خصائص القائد الرنان في مكان العمل.

أبعاد القيادة الرنانة (The Dimensions of the Resonant Leadership) تتكون القيادة الرنانة من مجموعة من الأبعاد التي يحددها كل من (Boyatzis & McKee, 2005: 12-14) و (Taner, 2013, 594) و (Bawafaa, 2015, 15) و (Tiwari & Lenka, 2015, 118) وكما يأتي:

#### 1-الرحمة: (Compassion)

الرحمة يعني بها مساعدة الأفراد على تضمين مشاعرهم خلال عملية التفكير، واتخاذ القرار في فهم رغبات واحتياجات الآخرين ومدى تعاطفهم مع المواقف، وتعد الرحمة واحدة من أبعاد القيادة الرنانة الهامة التي تعزز المشاعر الإيجابية للعاملين وتوافر أجواء الود والتراحم بين جميع أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة (9: Boyatzis & McKee, 2005). كما أن رحمة القيادة تسهم في تلبية احتياجات الأفراد في العمل مما يدل على مصداقية المنظمة ومن ثم يسهل التطور الإيجابي والسمعة الإيجابية للمنظمة، إذ أن النهج الفعال للرحمة يكون مؤشراً إيجابياً على فاعلية الإجراءات المتبعة، (العابدي، 2017، 158).

#### 2- الأمل (Hope)

يذكر (العبيدي، 2015: 138) بان لمفهوم الأمل معان كثيرة تمكنه من نقل الأمور والتوقعات المشرفة للقيادة، ولهذا السبب باتت هناك نظرية خاصة بهذا المفهوم يطلق عليها بنظرية الأمل نستطيع من خلالها توضيح اهم حثيات هذا المفهوم ودوره في تمثيل القيادة الرنانة، اذ بنيت هذه النظرية على الأمل والتفاؤل والابتعاد عن التشاؤم والخوف وعلى الاعتقاد بان السلوك البشري يبحث عن المحفزات من أجل توفير الحياة السعيدة المترفة، وهذا السبب الذي جعل علماء علم النفس يطلقون عليها أسم نظرية الحياة إذ أدركوا بضرورة معرفة العوامل المحفزة للقرارات والإمكانيات الكامنة لتوظيفها في تسهيل عملية الوصول إلى الأهداف، التي تجعل حياتهم مريحة وقابلة للتعايش السلمي، و بالآتي تحقيق توقعات النجاح المستقبلي.

#### 3- اليقظة الذهنية: (Mindfulness)

● يتبنون طريقة للتأثير عن طريق هيكلة موارده المالية والفكرية والبشرية والبيئية والاجتماعية لأدراك ومراقبة طاقة الأفراد في نفس المكان.

2. القادة الرنانون يفكرون ويشعرون ويتجهون نحو الهدف، ويتناغمون بشكل عاطفي مع من حولهم، لأنهم يتواصلون بشكل جيد مع المرؤسين، ويشاركون أفكارهم ومشاعرهم حول ما يجب فعله، ولماذا يفعلون ذلك، أكد (Taner, 2015:595) بأن القادة الرنانون دوماً يحاولون تحسين انفسهم على الصعيد:

الوعي الذاتي: (أدراك عواطفهم، معرفة جوانبهم وقبودهم القوية).

الإدارة الذاتية: (القدرة على التحكم في عواطفهم، المرونة والقدرة على التكيف).

الوعي الاجتماعي: (التعاطف، الاهتمام التنظيمي، المسؤولية).

3. القادة الرنانون يعتبرون من الأشخاص الأذكياء عاطفياً حيث لديهم القدرة على إدارة عواطف الآخرين، ولهم علاقات قوية ويمكن الاعتماد عليهم لأنهم يعرفون ان المشاعر معدية وأن عواطفهم تؤثر على عواطف الآخرين وبالتالي أدائهم، أكد (المصري، 2020: 9) بان القادة الرنانون يتميزون ب:

الوعي الذاتي (Self-awareness): ويعني أن يتعرف القائد إلى جوانب قوته وجوانب ضعفه، ويحدد رؤيته المتعلقة بدوافع التقدم في العمل، وأن يكون صادقاً، ويتجنب توجيه النقد الحاد أو التفاؤل المفرط.

الأصالة (Authenticity): تعني استبدال الكاريزما والشخصية والصورة والأناقة بالتواضع والاستعداد لتقديم المساعدة.

التعاطف: (Empathy) وتعني قدرة القائد على التواصل العاطفي مع أتباعه، وهو أم ذورين قوي، وذلك كونه يجعل الأتباع يدركون أن القائد يفهمهم ويهتم برفاهيتهم، ووفقاً لرأي جولمان، Goleman فإن التعاطف يتضمن ثلاث مكونات، وهي: التعاطف المعرفي: ويقصد به إدراك شعور الآخرين.

التعاطف العاطفي: ويقصد به الشعور بنفس الشعور الذي يشعر به شخص آخر.

قلق التعاطف: ويقصد به مساعدة الآخرين عند الحاجة.

إدارة العلاقات (management Relationship): وتعني قدرة القائد على تكوين علاقات طيبة مع الآخرين، وإدارة العلاقات تترك أثراً إيجابياً على الأتباع، وتساعد على التطور، كما تساعد القائد في إدارة الصراع، وإدارة التغيير، وتشجع العمل الجماعي وتكوين روابط إيجابية بين الأفراد.

الوعي الاجتماعي (Social awareness): بالإضافة إلى تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين، فإن القائد الرنان يدرك آلية عمل منظمته، ويكون لديه القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين منها، ويعتمد القائد الرنان في ذلك على التناغم مع شعور الآخرين. (Clarke, 2015:1)

4. يرى (الحكيم و آخرون، 2016، 212) ان من أهم المقومات، التي تعتمد عليها هذه القيادة هي:

العقل: يساعد بدوره على إشاعة كل من: (الحكمة، الموضوعية، الفطنة، والإستقلالية).

الروح: تساعد بدورها على إشاعة كل من: (الحقيقة، الإبداع، الرؤية، والإدراك).  
العاطفة: تساعد بدورها على إشاعة كل من: (إثبات الذات، العلاقات القوية، عمل الخير، والحياة المترفة).

الهيئة: والتي تساعد بدورها على اشاعة كل من (القوة، الحضور، العمل الصحيح،

(الكرعاوي، 2021:44).

يرى فيه الباحثان: الاداء الذي يركز على توليد الافكار الجديدة، السمات الإبداعية والافتتاح على الأفكار الجديدة ويسهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل، هو عملية تكوين أفكار جديدة ومفيدة ومناسبة لحل المشاكل و زيادة الفعالية، والتي تؤدي الى التغير بشكل ايجابي لنتائج وموارد المنظمة وتحسين أداؤها.

2- أهمية الاداء الابداعي للعاملين بالنسبة للأفراد العاملين:

الاداء الابداعي للعاملين يمثل وسيلة مساعده لأفراد للحصول على المعلومات حول أدائهم والمعلومات التي تؤدي الى تحسين أدائهم في المستقبل لكونه يميل الى تعزيز دوافعهم الذاتية وابداعهم على أساس منظور الدافع الجوهري لأفراد الذين لديهم معلومات متعلقة بالسلوك في غياب الضغط من اجل نتائج تخدم العمل في ظل التطورات. (Zhou, 2005:22)

الابداع يعني حياة الافراد ويمنحهم القوة، على الاداء المتميز والنتائج العالي لهم وللآخرين، كونه نمط الحياة والطريقة الافضل للوصول الى العالم وسمة الشخصية، اذ ان الحياة الابداعية تتمثل في تطوير المواهب، والاستفادة من القدرات لتوظيفها وامتلاك، كل ما هو جديد وفريد وابتكار اساليب وافكار مفيدة للعمل بحيث تكون مميزة ومقبولة لدى المدراء وهو اداة التقدم الحضاري والقوة المحرك للابداع الفني وتطوير الافراد واستيعاب المشاهد الاعتيادية (Depledge&Yamin, 2004:19) يعد الاداء الابداعي احد المقومات الاساسية كون هناك تطور سريع وتنوع حاجات الافراد وزيادة الطموح لديهم صار من الضروري دعم وتطوير نظام عمل الاداء الابداعي، بالعمل التجريبي وقد اظهرت العديد من الدراسات النتائج الايجابية الواضحة لاداء الابداعي، على الموارد البشرية، كونه يعزز مهارات العاملين و زيادة فرص توظيف اكبر للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من المرونة والطاقة والاصالة والقدرة على التحليل و

الابداع (Moideenkutty&Allamki, 2011:243)

ويرى (العلي، 2020: 46) ان أهمية الاداء الابداعي تتمثل بالآتي:

- نقل الافكار الابداعية من أسلوب التلقين الى مستويات التعليم المباشر.
- تدريب الافراد على اكتساب أكبر عدد من المهارات غير الموجود مسبقا.
- تنمية القدرات والخصائص الشخصية والعقلية.
- البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة.
- زيادة وعي الافراد بوجود معوقات في البيئة ويجب وضع حلول لتجاوزها.
- كسر الجمود عند الافراد ومنحهم الحرية في العمل.

يتجلى أهمية الاداء الابداعي للعاملين على مستوى الافراد في تحصيل الرضا عن العمل و زيادة الانتاجية فالابداع يمثل رؤية الفرد الظاهر بطريقة جديدة لذلك يمكن القول ان الابداع يتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومميز و من ثم ايجاد الحل المناسب لها (عبابنة & الشقران، 2013: 470).

بنائاً على ما سبق يرى الباحثان بأن العاملين في المنظمات بشكل عام بغض النظر عن نوعها و عمرها لابد لهم التكيف و تبني و محاولة زيادة التغيرات بسبب العوامل الداخلية و الخارجية و هذا لا يتم الا عبر توليد افكار جديدة و تطويرها و تنفيذها في

لغويًا اقترن مفهوم اليقظة في اللغة العربية بتطابق حالة الوعي والانتباه لكل ما يحيط بنا وأخذ الحيطه منه، وأن اليقظة اصطلاحاً تعد من أهم العمليات المعرفية التي تم دراستها في علم النفس المعرفي وتكمن هذه الأهمية من علاقتها باتصال الفرد في البيئة المحيطة به ( الزبيدي والمولى، 2016: 160) وتعد اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة في الحقل التنظيمي وجاء الاهتمام بها نظراً للدور الذي تؤديه في الحياة التنظيمية، إذ أنها تعبر عن درجة الوعي الحسي والمرونة العقلية التي يمتلكها الأفراد والتي تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف من حوله وصل توقعاته للمستقبل وتحسين الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد في تعاملاته الاجتماعية (نوري، 2012: 213) فقد عرفها (Longer, 1992:122) على أنها حالة الوعي الحسي التي تتصف بالتمييز النشط والفعال وتجعل الفرد منفتحاً على الأحداث الجديدة وحساساً لكل من السياق والمنظور (محمود، 2017: 245) وتمثل اليقظة الذهنية أعلى درجة من الوعي الذاتي للقادة، وذلك من خلال تطوير قدراتهم في فهم البيئة المحيطة بالعمل بوضوح والبقاء متيقظ بنحو دائم وإيلاء الاهتمام الكامل لما يحدث حول الافراد، والمنظمة والبيئة (Boyatiz& Mckee, 2005: 1)

ثانيا: الاداء الإبداعي:

1- مفهوم الاداء الإبداعي:

تعني كلمة ابداع في معاجم اللغة العربية ابداع الشيء، ابتدعه: أنشاه وبداه، وابداع الشيء يكون أولاً (لسان العرب). الإبداع: تأسيس الشيء عن الشيء، والخلق: إيجاد شيء من شيء، قال تعالى: (بديع السماوات والأرض) (سورة البقرة: 117)، وقال تعالى: (خلق الإنسان) (سورة النمل: 4)، والإبداع أعم من الخلق، ولنا قال تعالى (بديع السماوات والأرض) وقال تعالى (خلق الإنسان، ولم يقل بديع الإنسان) (العنزي، 2013: 76). وأشار قاموس (Oxford) الى الابداع بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة (النك، 2006: 59). الابداع هو العملية التي تعطي شيئاً ما لم يكن موجوداً (السعيد، 2005: 91). أن ما يميز الابداع عن الابتكار هو التعبير عن قدرة التفكير غير التقليدي او اعتماد البراعة او الخيال لتوليد طرائق جديدة وغير مألوفة وأصيلة او حلول استثنائية، ويقف عند حدود الفكرة (الزعي و خريس، 2010: 14).

ويقترح (Houghton& DiLiello, 2010:231) أن هناك ثلاثة عناصر تتحد

لدعم وتشجيع الأداء الأبداعي:

1- الدافع التنظيمي: والمعرف بأنه التشجيع على مستويات مقبولة من المخاطر مقرونة بممارسة تحدي الوضع الراهن.

2- الموارد التنظيمية: بما في ذلك الأشخاص والمعدات والأدوات والتدريب وأنواع أخرى من آليات الدعم.

3- ممارسات الإدارة الداعمة: بما في ذلك الاستقلالية والمعلوماتية والتقييمات المركزة على الكفاءة.

ولتوضيح مفهوم الأداء الابداعي بالتعاريف المتعمقة بالأداء الابداعي وحسب فينظر اليه بأنه عملية عقلية ينتج عنها أداء العمل بطرائق جديدة أو تطوير طرائق قائمة. (الشعبي، 2009، 7) هو عملية توليد افكار جديدة، وهذه الافكار ينتج عنها عمل او منتج او فكرة او عملية او اجراء جديد، يرفع من مستوى المنظمة او المؤسسة الى مستوى افضل من المستوى التي كانت عليه قبل ايجاد او ولادة هذه الفكرة.

التنظيميين الرئيسيين متحمسين للأفكار الجديدة، تطبيق الفكرة: تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات وتقديم الأفكار الإبداعية إلى العمل في طرائق نظامية وتقييم المنفعة من الأفكار الإبداعية. (جلاب وآل طعين، 2014: 16).

### 1- توليد الفكرة: Idea generation

هي تقديم الإقتراحات الإبداعية للزملاء داخل مجاميع العمل من أجل إيجاد الحلول الموضوعية والمناسبة لمواجهة المشكلات أو تحسين الوضع الراهن، ولهذه المرحلة دوراً مهماً لتفعيل العملية الإبداعية وذلك بوساطة التقبل لكافة الأفكار الإبداعية التي تساعد على حل المشكلة أو المساهمة في توليد أفكار جديدة إضافية، أو رفض لتلك الأفكار وبالتالي سوف تفقد العملية الإبداعية جزء من وجودها. (تدرانت، 2015: 36).

وبالرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية تبني الإبداع بين الأفراد فإن بحثاً تجريبية أجريت على هذا الموضوع ضمن علم النفس التنظيمي. وتميل الدراسات إلى التركيز على توليد الفكرة بالإضافة إلى تنفيذها، إذ وجد أن اقتراح الفكرة متعلق إلى حد كبير بأفراد وخصائص المجموعة والخصائص التنظيمية، بينما تنفيذ الفكرة يكون متوقع بقوة من خلال المجموعة والخصائص التنظيمية لان الأفكار كانت متوقعة، وأن التفاعل والتوقع للاقتراحات بين أفراد المجموعة والخصائص التنظيمية يساعد على التطبيق الناجح للأفكار، وكذلك البيئة الملائمة والداعمة لهذه الأفكار يساعد على التنفيذ الناجح لتلك الأفكار. (Axtell et al, 2000: 265)

مفهوم توليد الأفكار هي:

تحتوي على قابلية أدراكية متميزة وتعد هي شرط أساس لعملية الأبداع. Jong, (2007:25)

يعني توليد مفاهيم متعلقة بالمنتج والخدمة أو العملية ومن ثم الدخول إلى أسواق جديدة. (Oukes, 2010:14)

يظهر تولد الافكار بشكل رئيسي من إعادة تنظيم المعلومات والافكار الحالية أو مزجها لتحسين الاداء. (Araim, 2012:104)

أنه يمثل العملية التي يتم عن طريقها استخدام عملية التفكير الجماعي القائم على المعرفة والتعلم من التجارب السابقة لتقديم أفكار جديدة بشكل فردي أو جماعي تتلاءم مع السياق حيث يتم إنتاجها. (Haiba et al, 2015:274)

ان توليد الفكرة يقترح مفاهيم وافكار تستخدم في عملية التفكير الجماعي وإنتاج الجماعي وإنتاج المنتج في تحقيقه الخدمات المصطلحات لدخول السوقه الجديد. ويرى الباحثان ان توليد الفكرة يقترح ابداعات لمعالجة المشاكل و إنتاج المنتج وخدمات ومصطلحات لدخول السوق الجديد.

### 2- ترويج الفكرة: Idea promotion

في مرحلة ترويج الأفكار يتم التنبؤ والتوظيف للأفكار الإبداعية المرغوب بها، وفي هذه المرحلة من المتوقع أن يتم إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لصالحية تطبيقها بنجاح. (تدرانت، 2015: 36) ويرى (Birkinshaw et al, 2008:831), ان هذه المرحلة تتضمن إجراء تجريبي أولي يظهر منه ممارسة افتراضية جديدة للإدارة.

وهذا بدوره يستدعي على أصحاب الأفكار الجديدة المطروحة المشاركة بالأنشطة الاجتماعية المختلفة من أجل الحصول على تأييد والمناصرة من الآخرين الذين يقدمون الدعم لهذه الأفكار وتكوين تحالفات توفر القوة الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار, Janssen,

الارض الواقع. مما لاشك فيه الافراد العاملين يعدون المحرك الاساسي لتوليد و تطبيق هذه الافكار. اذ ان هناك مسببات محفزات لنتمية و تطوير القدرات الابداعية للعاملين يجب الاخذ بها بعين الاعتبار من حيث السمات الشخصية، بيئة العمل الداخلية، والتغيرات الخارجية لاجل خلق الاداء الابداعي للعاملين في منظمات لعمال وهذا يعود ايجابا على الصعيد الافراد و المنظمة.

### 3- خصائص الاداء الابداعي

يعد الابداع ظاهرة فردية وجماعية فالابداع ليس حكراً على الافراد وهو ليس عملية فردية فحسب بل كذلك تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الابداع الجماعي المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المرحلة المعاصرة، إذ أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج إبداعية عنها (عجالة، 2009: 19).

وكذلك يعد الابداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والاختصاصيين بل ان كل انسان عاقل هو انسان مبدع وتتطوي شخصيته على عناصر ابداعية بغض النظر عما اذا كان الفرد يعي ذلك ام لا يعيه ولكن توجد فروق بين الافراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة الذي يعيش ويتأثر بها فقد تكون بيئة مشجعة على الابداع أو بيئة محبطة لذلك فالمنظمات تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الابداع لدى العاملين وانها تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر ابداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها (الغازمي، 2006: 57)

اما في ما يخص الافراد المبدعين أشار. (Jimenez, 2010:46) الى أن خصائص الافراد المبدعين تتضمن العديد من النقاط وهي كالآتي:

- 1- الافراد المبدعين لديهم قدر كبير من الطاقة البدنية.
- 2- الافراد المبدعين لديهم مستوى عال من الذكاء.
- 3- يجمع الافراد المبدعون بين اللطف والانضباط أو المسؤولية.
- 4- الافراد المبدعون لديهم قوة الخيال وشعور متجدد من الواقع.
- 5- الافراد المبدعون يميلون إلى أن يكونوا منفتحين على التغيير.
- 6- الافراد المبدعون متواضعون وفخورون في الوقت نفسه.
- 7- لديهم القدرة على تنفيذ الافكار الابداعية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- 8- يعتمد الشخص المبدع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشاكل وحلها بطريقة اصيلة.

9- معظم الافراد المبدعين متحمسون جدا لعملهم.

10- الافراد المبدعين أكثر انفتاحاً على الخبرات والتجارب الواسعة اذ غالباً ما يعرضهم للمعاونة والالم ولكنهم يتمتعون بقدرة كبير لحل المشاكل.

يرى الباحثان عرض خصائص موجود في المبدعين متعلق بجانب النفسي ولكن هذا لا يعني لم نستفيد من افكارهم وابداعاتهم ولانضعهم مع المبدعين.

4- أبعاد الأداء الإبداعي:

الى ابعاد الأداء الإبداعي الفردي بانها تتمثل بـ (توليد الفكرة: توليد أفكار جديدة للتطوير وبحث طرائق جديدة للعمل وتوليد حلول جذرية للمشاكل، ترويج الفكرة: تحشيد الدعم للأفكار الإبداعية واكتساب اصفات للأفكار الجديدة وجعل الأعضاء



(2004:202).

بيانات مفقودة، وبعد تدقيق (252) استبانة مسترجعة بواسطة برنامج ( SPSS.24 (V) تبين عدم وجود استبانات تحتوي على بيانات مفقودة، لذلك فإن جميع الاستبانات المسترجعة سيتم استخدامها لإجراء كافة التحليلات الإحصائية.

ثانياً: تفاصيل الإبتانات الموزعة والمسترجعة:

لقد وزع الباحثان الأستبيان الذي تم تصميمه بالاعتماد على عدد من المقاييس المحكمة على (350) تدريسيماً في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل- إقليم كردستان العراق بشكل عشوائي ومباشر وهدماً لوجهه خلال المدة (من 2202/2/21 إلى 2022/3/6)، والجدول (2) يوضح التفاصيل المرتبطة بتوزيع الاستبيان وأسترجاعه.

الجدول (2) تفاصيل توزيع واسترجاع الإبتانات

التفاصيل	العدد	النسبة المئوية %
عدد الإبتانات الموزعة	350	100%
عدد الإبتانات التي لم يتم إسترجاعها	82	18.7%
عدد الإبتانات المسترجعة	4	1.4%
عدد الإبتانات التي لم تملأ بالكامل	12	4.2%
عدد الإبتانات الصالحة للتحليل الإحصائي	252	75.7%

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثاً: تحليل العوامل الديموغرافية للمستجيبين:

ان عملية وصف المستجيبين تعد من الامور الجوهرية لنجاح البحث العلمي. اذ عن طريقها يستطيع الباحث من التحقق من إمكانية المستجيبين من الإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك بالإعتماد على مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتضمن (النوع الأتجاعي، العمر، الحالة الزوجية، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، واللقب العلمي) على النحو الآتي:

1. النوع الإتجاعي:

ان نتائج وصف العوامل الديموغرافية للمستجيبين على وفق عامل النوع الإتجاعي التي تظهر في الجدول (3)، تدل على ان غالبية المستجيبين هم من الذكور، فهم يمثلون (69.8%) من إجمالي العينة، بينما أظهرت النتائج ان النسبة المئوية الاقل هي من نصيب الأناث فقد بلغت (30.2%) من إجمالي العينة.

الجدول (3) وصف عامل النوع الإتجاعي

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	176	69.8%
انثى	76	30.2%
الأجمالي	252	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثان.

2. العمر:

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الفئة العمرية (41-34 سنة) قد استحوذت على أعلى نسبة بين الفئات العمرية للمستجيبين بنسبة (33.7%) ثم الفئة العمرية (49-42 سنة) بالمرتبة الثانية ونسبة استحواد (29%)، بينما استحوذت الفئة العمرية (26-33 سنة) على المرتبة الثالثة ونسبة استحواد (19%)، بينما استحوذت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على المرتبة الأخيرة ونسبة استحواد (46%) من العينة، وهذا يشير الى أن غالبية المستجيبين في الجامعة قيد الدراسة قادرون على فهم وأدراك فقرات الاستبيان وتقديم الإجابة الخاصة بها بكل دقة.

الجدول (4) تحليل عامل العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
33-26	48	19.0%

تعتبر عملية ضرورية لأنها غالباً ما تتطلب تغيرات في الطريقة المستخدمة للممارسة الأعمال الحالية والتي من الممكن أن تتم مقاومتها. (Janssen, 2004)

هي مرحلة تأييد بالقبول من أجل البدء بجمع الموارد والدعم لهذه الفكرة والحصول على قبول الآخرين وتأييدهم في تحقيقها لأنها تصب في المصلحة العامة للمنظمة. (Amo, 2005:5)

في هذه المرحلة يحدد التفكير والاجراء التجريبي الاولي على اصحاب الافكار الجديدة المطروحة والمشاركه بالانشطة من اجل الحصول على تأييد الاخرين.

ويرى الباحثان ان في هذه المرحلة يحدد التفكير المبدع الرغوبة ويحدث بعض متغيرات لتجسيدهم وهذه عملية حقيقية لتأييد وقبول الأفكار التي في مصلحة المنظمة.

3- تنفيذ الفكرة:

مرحلة تنفيذ الأفكار هي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها التطبيق بصورة فعلية للأفكار الأبداعية المطروحة داخل المجموعة أو المنظمة (Janssen, 2004:202) حيث يتعدى الأبداع مرحلة توليد الأفكار الجديدة انطلاقاً الى مرحلة تقديم وتطبيق تلك الأفكار. (Janssen,2001:78).

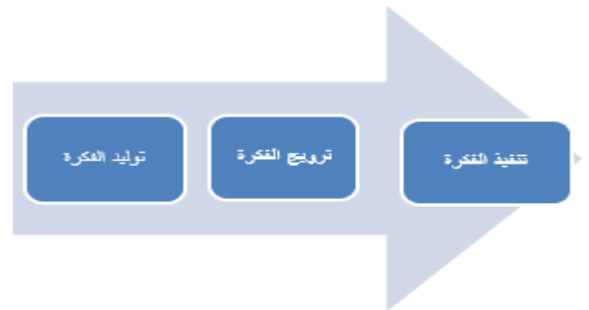
تختص هذه المرحلة بعملية الأختبار والتعديل دموذج الفكرة عند الحاجة لذلك والعمل على تحويل الطرائق الجديدة المقترحة لعمل الأشياء من أجل أن تكون جزءاً من روتينات العمل (Nijenhuis, 2015:15).

مفهوم تنفيذ الفكرة كالآتي:

هي الكفاءة الذاتية لارتباطها بادراك الفرد بأن التغيير من الممكن تنفيذه بنجاح في الحالات المعطاة. (Jon, 2007:28) فالنطبيق يعني عمل ما هو مطلوب لتحويل الأفكار إلى واقع. (جلاب وآل طعين, 2004:17) تختص هذه المرحلة بعملية الأختبار والتعديل نموذج الفكرة عند الحاجة لذلك والعمل على تحويل الطرائق الجديدة المقترحة لعمل الأشياء من أجل أن تكون جزءاً من روتينات العمل. (حسن, 2021:68).

ويرى الباحثان ان هذه المرحلة الأخيرة في تنفيذ التفكير المبدع بنجاح في حالة محددة وتغيرهم للواقع الموديل الجديد ليكون نصيب من روتينات العمل.

الشكل (2)



الشكل (2) ابعاد الاداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات

أولاً: تحديد البيانات المفقودة:

لضمان دقة النتائج المرتبطة بالتحليل الإحصائي قام الباحث بفحص الاستبانات المسترجعة وذلك بهدف التأكد من أنها تحتوي أو لا تحتوي على أي

بلغت نسبة المستجيبين الحاصلين على لقب أستاذ (6.3) وهي الأقل مقارنة بباقي فئات الألقاب العلمية الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين في الجامعة قيد الدراسة قادرين على تفهم وإدراك محتوى فقرات الاستبيان بشكل دقيق.

الجدول (8) تحليل عامل اللقب العلمي

النسبة %	التكرار	الفئة
33.3	84	مدرس مساعد
36.5	92	مدرس
23.8	60	استاذ مساعد
6.3	16	استاذ
100.0	252	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

رابعاً: إختبار توزيع البيانات:

تتطلب عملية اختيار الاختبارات المناسبة لنوع البيانات التي تم جمعها اختبار توزيع البيانات. وعليه سيختبر الباحث في هذه الفقرة (252) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي للتحقق من أن بيانات الدراسة معلمية أم لا معلمية، وذلك عن طريق إستخراج قيم كلاً من التفلطح (Kurtosis) والإلتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. إختبار توزيع البيانات للمتغير المستقل (القيادة الرئانية):

يقدم الجدول (9)، النتائج المرتبطة بالحصول على كل من قيم التفلطح (Kurtosis) والإلتواء (Skewness) للمتغير المستقل القيادة الرئانية.

الجدول (9) إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الرئانية

Kurtosis		Skewness		N	الفئة
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.306	-.484-	.153	-.359-	252	R1
.306	-.615-	.153	-.181-	252	R2
.306	-.579-	.153	-.112-	252	R3
.306	-.461-	.153	-.335-	252	R4
.306	-.460-	.153	-.396-	252	R5
.306	-.593-	.153	-.162-	252	AM1
.306	-.812-	.153	-.085-	252	AM2
.306	-.494-	.153	-.276-	252	AM3
.306	-.404-	.153	-.229-	252	AM4
.306	-.603-	.153	-.231-	252	AM5
.306	-.728-	.153	-.232-	252	FT1
.306	-.606-	.153	-.201-	252	FT2
.306	-.842-	.153	-.101-	252	FT3
.306	-.937-	.153	-.036-	252	FT4
.306	-.675-	.153	-.108-	252	FT5

المصدر: برنامج SPSS v.24.

ان النتائج الظاهرة في الجدول (9)، تشير الى أن بيانات هذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً وبذلك فإنها توصف بأنها بيانات معلمية. اذا ان قيم كل من معامل الالتواء **Skewness** ومعامل التفلطح **Kurtosis** تقع بين +1.

2. إختبار توزيع البيانات للمتغير التابع (الاداء الابداعي):

يشير الجدول (10)، الى النتائج المرتبطة بالحصول على كل من قيم التفلطح (Kurtosis) و (Skewness) للمتغير التابع الاداء الابداعي. الجدول (10) إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الابداعي

33.7	85	41-34
29.0	73	49-42
18.3	46	50
		واكثر
100.0	252	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

3. الحالة الزوجية:

يتضح من نتائج الجدول (5) أن فئة المتزوجين قد حصلت على أعلى نسبة فلقد بلغت (83.7%) تلتها فئة العزاب (42-49 سنة) بالمرتبة الثانية ونسبة (15.5%)، وقد حلت أخيراً فئة غير ذلك ونسبة (0.8%)، وهذا يشير الى أن غالبية المستجيبين في الجامعة قيد الدراسة هم مستقرين من الناحيتين الاجتماعية والنفسية نسبياً وهذا ما سيجمهم من تقديم الإجابة الخاصة بالاستبيان بكل دقة.

الجدول (5) تحليل عامل الحالة الزوجية

النسبة %	التكرار	الفئة
15.5	39	اعزب
83.7	211	متزوج
.8	2	غير ذلك
100.0	252	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

4. التحصيل العلمي:

يتضح من الجدول (6)، أن توزيع المستجيبين على وفق التحصيل العلمي قد جاء بنسبة (56.7%) للحاصلين على شهادة الماجستير ونسبة (43.3%) للحاصلين على شهادة الدكتوراه، وتشير هذه النسب إلى أن المستجيبين لديهم القدرة على فهم وأدراك فقرات الاستبيان ومن ثم الإجابة عنها بدقة عالية.

الجدول (6) تحليل عامل التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئة
56.7	143	ماجستير
43.3	109	دكتوراه
100.0	252	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

5. سنوات الخبرة الوظيفية:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (7)، أشارت الى ان سنوات الخبرة الوظيفية لغالبية المستجيبين تقع ضمن فئة (11-15) ونسبة (29%)، بينما قد بلغت نسبة المستجيبين الذين أمضوا مدة خدمة في الجامعة قيد الدراسة أقل من سنة (1.6%) وهي الأقل مقارنة بباقي الفئات، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين في الجامعة قيد الدراسة هم الأكثر خدمة.

الجدول (7) تحليل عامل سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئة
1.6	4	أقل من سنة
8.3	21	1-5
21.4	54	6-10
29.0	73	11-15
22.6	57	16-20
8.3	21	21-25
8.7	22	25 واكثر
100.0	252	الأجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

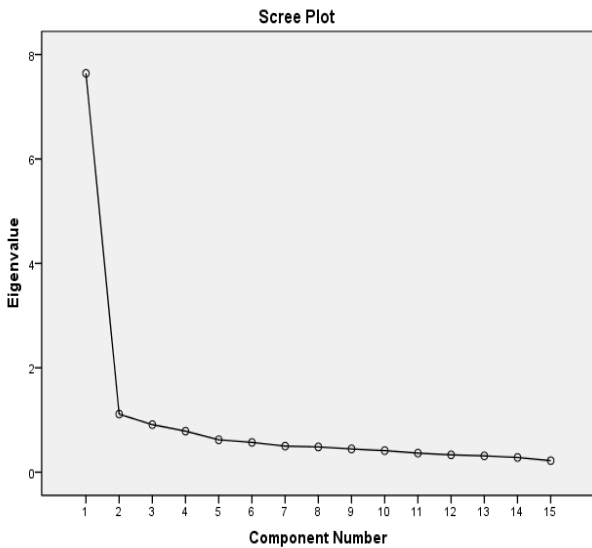
6. اللقب العلمي:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (8)، أشارت الى ان اللقب العلمي لغالبية المستجيبين هم من الحاصلين على لقب علمي (مدرس) ونسبة (36.5%)، بينما قد

		.752	R3	
		.585	R4	
		.703	R5	
		.537	AM1	
		.595	AM2	
.81		.585	AM3	
		.562	AM4	
		.682	AM5	
	.766		FT1	
	.737		FT2	
.84	.770		FT3	
	.659		FT4	
	.796		FT5	
.936	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
2055.802	Bartlett's Test of Sphericity			
الجذر الكامن التراكمي	2.181	3.573	3.911	الجذر الكامن
9.665				

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

ان نتائج الجدول (11) تشير الى أن قيمة اختبار KMO قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار والذي يبلغ (0.50) فقد بلغت (0.936)، الامر الذي يشير الى كفاية حجم العينة لمتطلبات هذه الدراسة مع معنوية اختبار (Bartlett). في سياق ما تقدم، يوضح هذا الجدول النتائج المتعلقة بمصفوفة المكونات المدورة (Rotated Component Matrix)، التي أظهرت أن فقرات أبعادها تقع في نطاق البنية المفاهيمية والنظرية للمتغير المستقل، وذلك لأن جميع الفقرات المنتمية لأبعاد هذا المتغير قد حققت تشعبات عاملية أعلى من (0.50). علاوة على ما تقدم، يتبين من الشكل (3) الذي يظهر قيم الجذر الكامن على المحور الصادي ورقم البعد على المحور السيني، إن جميع قيم الأبعاد الثلاثة هي أكبر من الواحد الصحيح، مع ثبات المقياس فلقد تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الحد المعياري البالغ 0.70.



الشكل (3) منحني الجذر الكامن لمتغير مستقل

المصدر: برنامج SPSS v 24.

يتضح في ختام هذا التحليل أن النتائج التي تتعلق بالتحقق من التكوين الفكري والنظري لفقرات مقياس متغير القيادة الرنانة بفقراته (15)، وجد أنها ستكون أكثر اتساقاً مع الاختبارات الإحصائية اللاحقة التي ستستخدم لإكمال

الفقرة	Statistic	Kurtosis		Skewness		N
		Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	
TAF1	252	.306	-.443-	.153	-.486-	252
TAF2	252	.306	-.408-	.153	-.650-	252
TAF3	252	.306	-.533-	.153	-.561-	252
TAF4	252	.306	-.385-	.153	-.558-	252
TRF1	252	.306	-.289-	.153	-.591-	252
TRF2	252	.306	-.319-	.153	-.530-	252
TRF3	252	.306	-.234-	.153	-.563-	252
TRF4	252	.306	-.258-	.153	-.535-	252
TATF1	252	.306	-.139-	.153	-.586-	252
TATF2	252	.306	-.394-	.153	-.497-	252
TATF3	252	.306	-.218-	.153	-.416-	252
TATF4	252	.306	-.498-	.153	-.503-	252

المصدر: برنامج SPSS v.24.

ان النتائج الظاهرة في الجدول (10)، تشير الى أن بيانات هذا المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً وبذلك فإنها توصف بأنها بيانات معلمية. اذا ان قيم كل من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis تقع بين +1.

خامساً: تقييم جودة بيانات الدراسة:

تعد عملية تقييم جودة بيانات الدراسة من أهم متطلبات الجانب العملي، وذلك لضمان أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون على درجة عالية من الدقة والموثوقية، وذلك على النحو التالي:

1. الصدق الظاهري (Virtual honesty) لأداة قياس الدراسة:

بعد أن أعد الباحثان الاستبيان بناءً على مجموعة من المعايير الدقيقة والمقاييس المحكمة، قام بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، والذين بلغ عددهم (10) محكماً (انظر الملحق 1)، وذلك للتحقق من توفر الصدق الظاهري لفقراته من ناحية الصياغة والمحتوى النظري ومدى انتمائها إلى البعد الذي تمثله.

2. الصدق البنائي (Construct Validity) لأداة القياس وثباتها:

ان العملية اللاحقة للتحقق من الصدق الظاهري لفقرات مقياس هذه الدراسة هي التحقق من صحة الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، فهو يوضح مدى انتماء الفقرات إلى الأبعاد التي تنتمي إليها أو تمثلها، وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى تقليل عدد الفقرات. ان القاعدة التابعة في هذا التحليل هي أن معامل الارتباط بين المتغير والمتغيرات الأخرى يجب أن يكون مساوياً أو أعلى من 0.50، أو أنه لا ينبغي أن يكون له تشعب عابر يساوي أو أكبر من 0.40. من ناحية أخرى، فيما يتعلق بثبات المقياس، فإن معامل كرونباخ ألفا للدراسات والبحوث الإدارية مقبول إذا كان يساوي أو يزيد عن 0.70 وهذا ما أكدته Sekaran & Bougie (2016) لذلك ولتحليل العوامل الاستكشافية لمتغيرات الدراسة ولضمان ثبات المقياس لجأ الباحثان إلى استخدام برنامج (SPSS V.24) على النحو الآتي:

أ. التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المتغير المستقل (القيادة الرنانة) وثباته: إن التكوين الفكري والنظري لمقياس متغير القيادة الرنانة يتألف من ثلاثة أبعاد و (15) فقرة، ولتحديد مدى ارتباط الفقرات بها أم لا أجرى الباحث التحليل العاملي الاستكشافي، كما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل

الفقرة	1	2	3	معامل ألفا كرونباخ
R1	.726			.82
R2	.693			

متطلبات هذه الدراسة.

ب. التحليل العاملي الإستكشافي لمقياس المتغير التابع الاداء الابداعي وثباته:

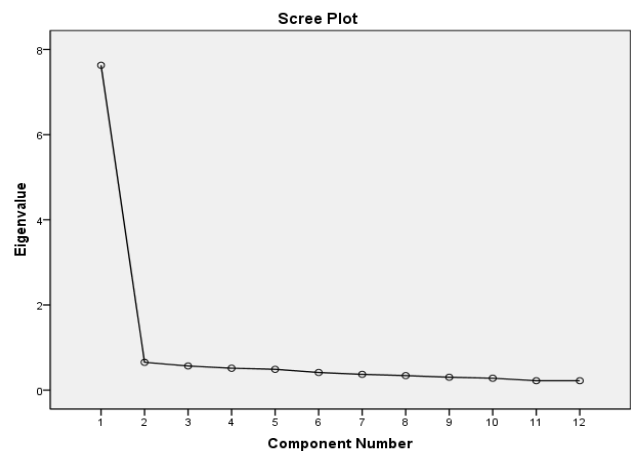
إن التكوين الفكري والنظري لمقياس متغير الاداء الابداعي يتضمن ثلاثة أبعاد و(12) فقرة، ولتحديد مدى ارتباط الفقرات بها أم لا أجرى الباحث التحليل العاملي الاستكشافي، كما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع

الفقرة	1	2	البعد 3	معامل ألفا كرونباخ
TAF1	.776			.83
TAF2	.743			
TAF3	.708			
TAF4	.518			
TRF1		.723		.80
TRF2		.588		
TRF3		.592		
TRF4		.862		
TATF1			.707	.85
TATF2			.681	
TATF3			.655	
TATF4			.840	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
.936				
Bartlett's Test of Sphericity				
2164.526				
الجذر الكامن				8.850
الجذر الكامن	1.871	3.263	3.715	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

لقد أشارت نتائج الجدول (12) الى أن قيمة اختبار KMO قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار والذي يبلغ (0.50) فقد بلغت (957)، الامر الذي يشير الى كفاية حجم العينة لمتطلبات هذه الدراسة مع معنوية اختبار (Bartlett). في سياق ما تقدم، يوضح هذا الجدول النتائج المتعلقة بمصفوفة المكونات المدورة (Rotated Component Matrix)، التي أظهرت أن فقرات أبعادها تقع في نطاق البنية المفاهيمية والنظرية للمتغير التابع، وذلك لأن جميع الفقرات المنتمية لأبعاد هذا المتغير قد تحققت تشعبات عاملية أعلى من (0.50). علاوة على ما تقدم، يتبين من الشكل (4) الذي يظهر قيم الجذر الكامن على المحور الصادي ورقم البعد على المحور السيني، إن جميع قيم الأبعاد الثلاثة هي أكبر من الواحد الصحيح، مع ثبات المقياس فلقد تجاوزت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الحد المعياري البالغ 0.70.



الشكل (4) منحنى الجذر الكامن للمتغير التابع

المصدر: برنامج SPSS v.24.

يتضح في ختام هذا التحليل أن النتائج التي تتعلق بالتحقق من التكوين الفكري والنظري لفقرات مقياس متغير الاداء الابداعي الذي يبلغ عدد فقراته (12) فقرة، وجد أنها ستكون أكثر اتساقاً مع الاختبارات الإحصائية اللاحقة التي ستستخدم لإكمال متطلبات هذه الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة:

إن التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة تم عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية الممثلة بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية) لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل- إقليم كردستان العراق تجاه متغير القيادة الرنانة ومن خلال أبعاده، كما مبين في الآتي:

الجدول (13) التحليل الوصفي لبعد الرحمة

1. الرحمة:

إن النتائج الظاهرة في الجدول (14)، تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (5R1-R) التي أستخدمت لمقياس بعد الرحمة، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.133) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.112)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 35% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقدارها (0.62). تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين متفقون بمستويات عالية على أن هذا البعد متوفر في الجامعة قيد الدراسة لكن ليس بالمستوى المطلوب. لذا من الضروري وضع الخطط والاجراءات التي تسهم في زيادة مستوى توافره فيها.

الجدول (13) التحليل الوصفي لبعد الرحمة

الاجابة النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة									
				لا تتفق تماماً		متعاد	تتفق تماماً						
				1	2	3	4	5					
0.615	0.362	1.114	3.075	7.9	20	29.4	74	37.7	95	12.3	31	12.7	32
0.618	0.361	1.117	3.091	9.9	25	27.4	69	34.5	87	18.3	46	9.9	25
0.610	0.365	1.114	3.048	9.9	25	24.4	61	36.9	93	18.7	47	10.3	26
0.640	0.338	1.084	3.202	9.9	25	32.5	82	33.9	85	15.5	39	8.3	21
0.649	0.349	1.133	3.247	12.3	31	32.1	81	33.3	84	12.3	31	9.9	25
0.627	0.355	1.112	3.133	المعدل									

المصدر: برنامج SPSS v.24.

2. الامل: ان النتائج الظاهرة في الجدول (14)، تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (5AM1-AM) التي أستخدمت لمقياس بعد الامل، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.198) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.344)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 41% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقدارها (0.64). تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين متفقون بمستويات عالية على أن هذا

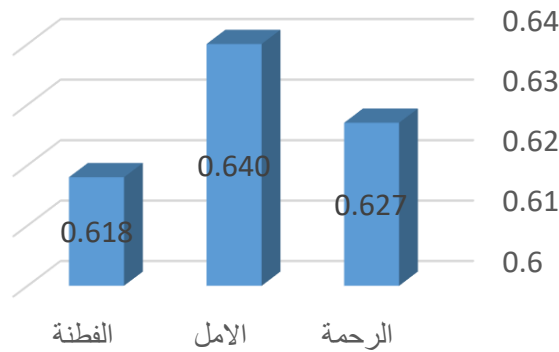
توافراً.

الجدول (16) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الرنانة

البيد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
الرحمة	3.133	1.112	0.355	0.627	2
الامل	3.198	1.344	0.418	0.640	1
الفتنة	3.092	1.255	0.405	0.618	3

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

من الجدول (16)، يتضح إن بعد الامل قد احتل المرتبة الأولى ضمن أبعاد متغير القيادة الرنانة وذلك لحصوله على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.198)، كما موضح في الشكل (5) وهو ليس بالمستوى المطلوب، لذلك يجب على القادة في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل-إقليم كردستان العراق العمل على تغيير وتعديل السلوكيات وتبني الانماط القيادية التي تزيد من مستوى توافر هذا ابعاد هذا المتغير بشكل عام.



الشكل (5) المخطط البياني لأهمية الأبعاد النسبية لمتغير القيادة الرنانة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج Excel.2013

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الاداء الابداعي:

ان التحليل الوصفي لمتغير الاداء الابداعي تم عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية المتمثلة ب(الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية) لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل-إقليم كردستان العراق تجاه ابعاد هذا المتغير، كما مبين في الآتي:

1. توليد الفكرة:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (17)، تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (4TAF1-TAF) التي أستخدمت لقياس بعد توليد الفكرة، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.548) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.154)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 32% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقداره (0.71). إن هذه النتائج تشير إلى إن المستجيبون يتفقون بمستويات عالية على أن هذا البعد يعد متوافراً في الجامعة قيد الدراسة لكن ليس بالمستوى المطلوب، لذلك

البعد متوفر في الجامعة قيد الدراسة لكن ليس بالمستوى المطلوب. لذا من الضروري وضع الخطط والاجراءات التي تسهم في زيادة مستوى توافره فيها  
الجدول (14) التحليل الوصفي لبعد الامل

البيد	لا تتفق تماماً	لا تتفق	متحايد	تتفق	تتفق تماماً	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
						البيد								
						1	2	3	4	5				
AM1	19	7.5	48	19.0	86	34.1	71	28.2	28	11.1	3.282	2.175	0.663	0.656
AM2	20	7.9	56	22.2	75	29.8	67	26.6	34	13.5	3.155	1.152	0.365	0.631
AM3	24	9.5	39	15.5	90	35.7	74	29.4	25	9.9	3.147	1.100	0.349	0.629
AM4	24	9.5	42	16.7	99	39.9	68	27.0	19	7.5	3.064	1.058	0.345	0.613
AM5	16	6.3	42	16.7	82	32.5	74	29.4	38	15.1	3.341	1.235	0.370	0.668
					المعدل					3.19	1.34	0.41	0.640	

المصدر: برنامج SPSS v.24.

الفتنة:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (15)، تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (5FT1-FT) التي أستخدمت لقياس بعد الفتنة، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.092) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.255)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 40% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقداره (0.61). تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يتفقون بمستويات عالية على أن هذا البعد متوفر في الجامعة قيد الدراسة. لذا من الضروري وضع الخطط والاجراءات التي تسهم في زيادة مستوى توافره فيها.

الجدول (15) التحليل الوصفي لبعد الفتنة

البيد	لا تتفق تماماً	لا تتفق	متحايد	تتفق	تتفق تماماً	إجابات أفراد العينة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
						البيد								
						1	2	3	4	5				
FT1	30	11.9	42	16.7	80	31.7	72	28.6	28	11.1	3.183	1.667	0.524	0.657
FT2	20	7.9	48	19.0	83	32.9	75	29.8	26	10.3	3.155	1.095	0.347	0.634
FT3	27	10.7	57	22.6	72	28.6	70	27.8	26	10.3	3.044	1.161	0.382	0.609
FT4	38	15.1	51	20.2	74	29.4	58	23.0	31	12.3	2.972	1.238	0.417	0.594
FT5	21	8.3	53	21.0	83	32.9	68	27.0	27	10.7	3.107	1.112	0.358	0.621
					المعدل					3.09	1.25	0.40	0.61	

المصدر: برنامج SPSS v.24.

استناداً لما تقدم، فإن الجدول (15) يظهر ان نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الرنانة أشارت إلى وجود مستويات توافر متباينة في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل-إقليم كردستان العراق قيد الدراسة، كما أن أهميتها الترتيبية أيضاً قد ظهرت بمستويات وقيم مختلفة لكنها متقاربة مع بعضها البعض، كما يتضح كذلك من النتائج ان بعد الامل يعد البعد الأكثر توافراً أما بعد الفتنة فهو الأقل



هذا البعد لا يعد متوافقاً في الجامعة قيد الدراسة بصورة مناسبة، إن ذلك لابد من قياسها بتبني الإجراءات اللازمة لتعزيزه وزيادة مستوى توافره فيها.

الجدول (19) التحليل الوصفي لبعد ترويج الفكرة

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للفرق	إجابات أفراد العينة					لا اتفق تماماً	لا اتفق	متحايد	اتفق	اتفق تماماً	
				إجابات أفراد العينة										
				5	4	3	2	1						
0.714	0.761	2.719	3.571	13.9	35	38.9	98	29.8	75	9.9	25	7.5	19	
0.707	0.312	1.102	3.536	20.2	51	35.7	90	26.6	67	12.3	31	5.2	13	
0.635	0.330	1.047	3.173	13.1	33	34.9	88	34.1	86	11.9	30	6.0	15	
0.732	0.760	2.782	3.659	18.3	46	38.9	98	22.6	57	15.1	38	5.2	13	
0.69	0.54	1.91	3.48	المعدل										
7	1	2	5											

المصدر: برنامج SPSS v.24

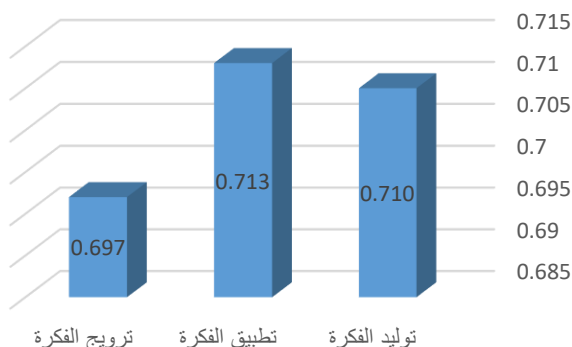
استناداً لما تقدم، فإن الجدول (19) يظهر ان نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير الاداء الابداعي تشير الى وجود مستويات متباينة لتوافرها في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل-إقليم كردستان العراق قيد الدراسة، وأن الأهمية الترتيبية للأبعاد قد حققت مستويات وقيم مختلفة لكنها متقاربة مع بعضها البعض، كما ان النتائج اشارت الى ان بُعد تطبيق الفكرة هو البعد الأكثر توافراً أما بُعد ترويج الفكرة فهو الأقل توافراً

الجدول (20) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاداء الابداعي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
توليد الفكرة	3.548	1.154	0.325	0.710	2
تطبيق الفكرة	3.567	1.093	0.307	0.713	1
ترويج الفكرة	3.485	1.912	0.541	0.697	3

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

من الجدول (20)، يظهر إن بعد تطبيق الفكرة قد احتل المرتبة الأولى ضمن أبعاد متغير الاداء الابداعي يعد الأكثر توافراً وذلك لتحقيقه أعلى متوسط حسابي مقداره (3.567)، كما موضح في الشكل (6)، لذلك يجب على التدريسيين في جامعة كوية في قضاء كوية/محافظة اربيل-إقليم كردستان العراق منح المزيد من الأهتمام لباقي الأبعاد الايجابية لهذا المتغير وذلك يجعلها جميعاً في مقدمة أنشطتهم المختلفة.



الشكل (6) المخطط البياني لأهمية الأبعاد النسبية لمتغير الاداء الابداعي

لا بد من قياسها بتبني الإجراءات اللازمة لتعزيزه وزيادة مستوى توافره فيها لأنه من الممكن أن يسهم في تحقيق أهدافها.

الجدول (17) التحليل الوصفي لبعد توليد الفكرة

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للفرق	إجابات أفراد العينة					لا اتفق تماماً	لا اتفق	متحايد	اتفق	اتفق تماماً	
				إجابات أفراد العينة										
				5	4	3	2	1						
0.67	0.33	1.121	3.381	14.7	37	37.3	94	27.0	68	13.5	34	7.5	19	
0.72	0.33	1.192	3.599	25.4	64	34.9	88	21.4	54	10.7	27	7.5	19	
0.71	0.32	1.174	3.571	24.2	61	34.5	87	21.8	55	13.1	33	6.3	16	
0.72	0.31	1.129	3.639	26.2	66	32.1	81	26.2	66	10.3	26	5.2	13	
0.71	0.32	1.15	3.54	المعدل										
0	5	4	8											

المصدر: برنامج SPSS V.24

2. تطبيق الفكرة:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (18)، تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (4TRF1-TRF) التي أستخدمت لقياس بعد تطبيق الفكرة، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.567) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.093)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 30% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقدارها (0.71). إن هذه النتائج تشير إلى إن المستجيبون يتفقون بمستويات عالية على أن هذا البعد يعد متوافقاً في الجامعة قيد الدراسة، ومع ذلك لابد من قياسها بتبني الإجراءات اللازمة لتعزيزه وزيادة مستوى توافره فيها لأنه من الممكن أن يسهم في تحقيق أهدافها بشكل عام.

الجدول (18) التحليل الوصفي لبعد تطبيق الفكرة

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للفرق	إجابات أفراد العينة					لا اتفق تماماً	لا اتفق	متحايد	اتفق	اتفق تماماً	
				إجابات أفراد العينة										
				5	4	3	2	1						
0.69	0.32	1.134	3.492	17.9	45	33.3	84	23.4	59	10.3	26	15.1	38	
0.69	0.30	1.077	3.496	15.5	39	36.1	91	23.8	60	12.3	31	12.3	31	
0.72	0.30	1.085	3.615	21.8	55	33.7	85	24.6	62	8.3	21	11.5	29	
0.73	0.29	1.075	3.664	19.4	49	36.5	92	26.6	67	11.1	28	6.3	16	
0.71	0.30	1.09	3.56	المعدل										
3	7	3	7											

المصدر: برنامج SPSS v.24

3. ترويج الفكرة:

ان النتائج الظاهرة في الجدول (19) تلخص اتجاه آراء المستجيبين فيما يرتبط بالفقرات (4TATF1-TATF) التي أستخدمت لقياس بعد ترويج الفكرة، ويظهر ان هذا البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.485) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وانحراف معياري قدره (1.912)، ويعزز ذلك أيضاً ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت 54% وتعد قيمة هذا المعامل مقبولة عندما تكون أقل من 50% وهو ما يشير إلى وجود تجانس بين آراء العينة المبحوثة، وأهمية نسبية مقدارها (0.69). إن هذه النتائج تشير إلى إن المستجيبون يتفقون بمستويات عالية على أن

Item	S.R.W	S.E.	C.R.	P
R2	.724	.060	9.813	***
R3	.781	.052	9.259	***
R4	.757	.052	9.539	***
R5	.751	.058	9.598	***
AM1	.762	.052	9.547	***
AM2	.800	.053	8.942	***
AM3	.728	.058	9.720	***
AM4	.648	.063	10.306	***
AM5	.588	.076	10.543	***
FT1	.788	.058	8.906	***
FT2	.821	.047	8.349	***
FT3	.745	.063	9.459	***
FT4	.646	.088	10.160	***
FT5	.527	.084	10.645	***
TAF4	.771	.053	9.747	***
TAF3	.870	.042	7.943	***
TAF2	.802	.054	9.400	***
TAF1	.746	.056	9.963	***
TRF4	.668	.068	10.148	***
TRF3	.697	.081	9.832	***
TRF2	.645	.085	10.282	***
TRF1	.639	.096	10.290	***
TATF4	.773	.051	9.680	***
TATF3	.765	.046	9.756	***
TATF2	.865	.037	8.182	***
TATF1	.816	.043	9.187	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

ولذلك يمكن الاستفادة من نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسية في التحقق من صحة فرضية علاقة الارتباط الرئيسية التي نصت على: (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرنانة والاداء الابداعي)، وإستناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغت (0.682)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

في ذات السياق، ومن اجل التحقق من صحة فرضيات علاقة الارتباط الفرعية المنبثقة عن فرضية علاقة الارتباط الرئيسية تم تكوين نموذج المعادلات الهيكلية لمنغري الدراسة المتمثلان ب:(القيادة الرنانة والاداء الابداعي)، كما موضح في الشكل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel.2013

بناءً على ما أظهرته نتائج التحليل الوصفي المرتبطة بتحليل آراء عينة المستجيبين في الجامعة قيد الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة ب (القيادة الرنانة والاداء الابداعي) تبين انها تنقسم الى حدٍ ما بوجود حالة من التماسك والانسجام فيما بينها. كما أن النتائج اشارت إلى أن بُعد الامل ضمن متغير القيادة الرنانة هو الأكثر توافراً، وأن بُعد تطبيق الفكرة ضمن متغير الاداء الابداعي هو الأكثر توافراً.

المبحث الثالث: بناء نماذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضيات الدراسة

أولاً: بناء نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضيات علاقات الارتباط:

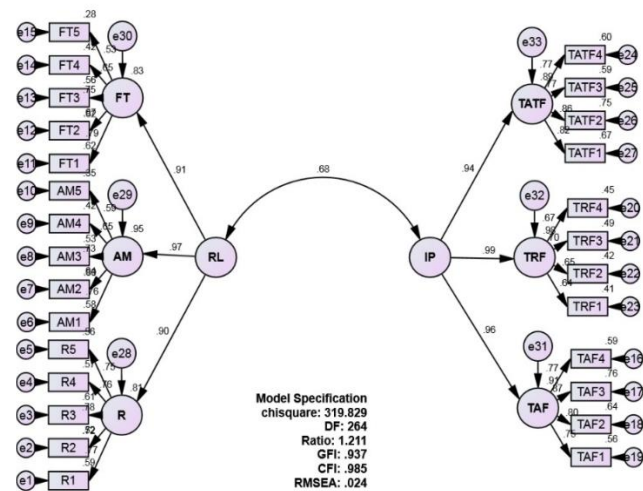
ان فرضيات الارتباط تنقسم على ما يأتي:

بناء نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضيات علاقات الارتباط:

من اجل التحقق من صحة فرضية علاقة الارتباط الرئيسية تم تكوين نموذج

المعادلات الهيكلية لمنغري الدراسة المتمثلان ب:(القيادة الرنانة والاداء الابداعي)، كما

موضح في الشكل (7).



الشكل (7) نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسية

المصدر: برنامج AMOS v.24

إن الشكل (7)، يظهر نموذج المعادلات الهيكلية الذي تم تكوينه على وفق

مؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index** المتمثلة ب( **Ratio**) أقل من 3، و

**GFI** أكبر من أو تساوي 90، و **CFI** أكبر من أو تساوي 90، و **RMSEA** أقل

من 08)، كما إن جميع تقديرات نموذج إختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسة أعلاه

والظاهرة في الجدول (21) هي عند مستوى معنوية  $p < 01$ ، فضلاً على إن جميع

قيم **C.R.** هي أكبر من 1.96، اي إن جميع التشبعات العاملية لهذا النموذج هي أكبر

من الحدود الدنيا للقبول التي هي أكبر من أو تساوي 50. لقيم تحليل **Regression**

**Weights**.

الجدول (21) تقديرات نموذج إختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسية

Item	S.R.W	S.E.	C.R.	P
R1	.771	.054	9.310	***

(8).

2. Item	3. S.R.W	4. S. E.	5. C.R.	6. P
57.FT1	58..788	59..058	60.8.831	61.* **
62.FT2	63..820	64..047	65.8.393	66.* **
67.FT3	68..747	69..063	70.9.449	71.* **
72.FT4	73..645	74..088	75.10.155	76.* **
77.FT5	78..526	79..084	80.10.639	81.* **
82.TAF4	83..769	84..053	85.9.754	86.* **
87.TAF3	88..870	89..042	90.7.950	91.* **
92.TAF2	93..802	94..054	95.9.399	96.* **
97.TAF1	98..747	99..056	100. 9.94	101. **
102. TRF 4	103. .667	104. .068	105. 10.1	106. **
107. TRF 3	108. .696	109. .081	110. 9.84	111. **
112. TRF 2	113. .647	114. .085	115. 10.2	116. **
117. TRF 1	118. .639	119. .096	120. 10.3	121. **
122. TAT F4	123. .773	124. .051	125. 9.68	126. **
127. TAT F3	128. .764	129. .046	130. 9.76	131. **
132. TAT F2	133. .866	134. .037	135. 8.16	136. **
137. TAT F1	138. .816	139. .043	140. 9.18	141. **

المصدر: برنامج AMOS v.24

لنا سيتم الإعتماد عليه في إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، فلقد بلغت معاملات الارتباط بين ابعاد متغير القيادة الرنانة ومتغير الاداء الابداعي كما موضح في الجدول (23).

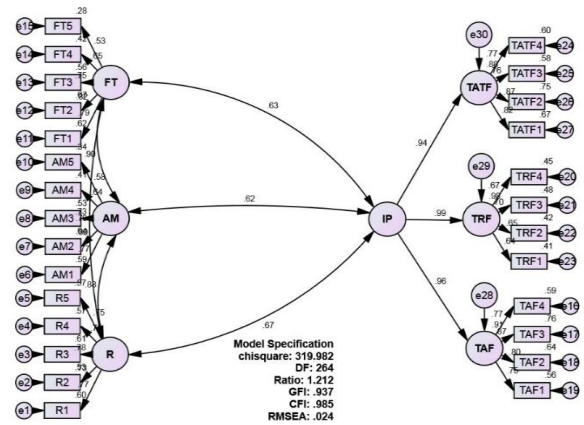
الجدول (23) معاملات ارتباط إختبار فرضيات علاقة الارتباط الفرعية

142. Path	143. S.R. W	144. S. E.	145. C. R.	146. P
147. T --> 148. P	149. .631	150. .072	151. 6.648	152. 6.648 153. **
154. M --> 155. P	156. .624	157. .065	158. 6.648	159. 6.648 160. **
161. P --> 162. P	163. .665	164. .068	165. 6.915	166. 6.915 167. **

المصدر: برنامج AMOZ V.24.

وذلك على النحو الآتي:

إن الرحمة لها علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية مع الاداء الابداعي، من الجدول (23) يتبين إن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (665)، وهي تحت



الشكل (8) أنموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية علاقة الإرتباط الفرعية

المصدر: برنامج AMOS v.24

من الشكل (8)، والخاص بإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى تظهر عدد من النتائج الخاصة بفرضيات علاقات الارتباط الفرعية، وهي مطابقة تماماً لمؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index**، فلقد بلغت (**Ratio** أقل من 3، و **p-value** أكبر من 05، و **GFI** أكبر من 90، و **CFI** أكبر من 90، و **RMSEA** أقل من 05)، إن الشكل ( 8)، يظهر أنموذج المعادلات الهيكلية الذي تم تكوينه على وفق مؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index** الممتثلة ب (**Ratio** أقل من 3، و **GFI** أكبر من أو تساوي 90، و **CFI** أكبر من أو تساوي 90، و **RMSEA** أقل من 08)، كما إن جميع تقديرات أنموذج إختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسة أعلاه والظاهرة في الجدول (22) هي عند مستوى معنوية  $p < 01$ ، فضلاً على إن جميع قيم **C.R.** هي أكبر من 1.96، اي إن جميع التشبعات العاملة لهذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول التي هي أكبر من أو تساوي 50. لقيم تحليل **Regression Weights**.

الجدول (22) تقديرات أنموذج إختبار فرضيات علاقة الارتباط الفرعية

2. Item	3. S.R.W	4. S. E.	5. C.R.	6. P
7. R1	8. .772	9. .054	10.9.322	11.* **
12.R2	13..726	14..060	15.9.816	16.* **
17.R3	18..780	19..052	20.9.288	21.* **
22.R4	23..754	24..053	25.9.585	26.* **
27.R5	28..752	29..058	30.9.602	31.* **
32.AM1	33..767	34..052	35.9.502	36.* **
37.AM2	38..802	39..053	40.8.962	41.* **
42.AM3	43..726	44..058	45.9.758	46.* **
47.AM4	48..644	49..063	50.10.335	51.* **
52.AM5	53..581	54..077	55.10.570	56.* **



168.	Ite m	169.	S.R. W	170.	S .E.	171.	C.R.	172.
203.	AM2	204.	.800	205. 053	206. 2	8.94	207. **	
208.	AM3	209.	.728	210. 058	211. 0	9.72	212. **	
213.	AM4	214.	.648	215. 063	216. 06	10.3	217. **	
218.	AM5	219.	.588	220. 076	221. 43	10.5	222. **	
223.	FT1	224.	.788	225. 058	226. 6	8.90	227. **	
228.	FT2	229.	.821	230. 047	231. 9	8.34	232. **	
233.	FT3	234.	.745	235. 063	236. 9	9.45	237. **	
238.	FT4	239.	.646	240. 088	241. 60	10.1	242. **	
243.	FT5	244.	.527	245. 084	246. 45	10.6	247. **	
248.	TAF 4	249.	.771	250. 053	251. 7	9.74	252. **	
253.	TAF 3	254.	.870	255. 042	256. 3	7.94	257. **	
258.	TAF 2	259.	.802	260. 054	261. 0	9.40	262. **	
263.	TAF 1	264.	.746	265. 056	266. 3	9.96	267. **	
268.	TRF 4	269.	.668	270. 068	271. 48	10.1	272. **	
273.	TRF 3	274.	.697	275. 081	276. 2	9.83	277. **	
278.	TRF 2	279.	.645	280. 085	281. 82	10.2	282. **	
283.	TRF 1	284.	.639	285. 096	286. 90	10.2	287. **	
288.	TAT F4	289.	.773	290. 051	291. 0	9.68	292. **	
293.	TAT F3	294.	.765	295. 046	296. 6	9.75	297. **	
298.	TAT F2	299.	.865	300. 037	301. 2	8.18	302. **	
303.	TAT F1	304.	.816	305. 043	306. 7	9.18	307. **	

المصدر: برنامج AMOS v.24

ولذلك يمكن الاستفادة من نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية التأثير الرئيسية في التحقق من صحة فرضية التأثير الرئيسية التي نصت على: (هنالك تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الرنانة في الاداء الابداعي)، واستناداً إليه فإن قيمة معامل التأثير بين هذين المتغيرين بلغت (0.682)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

في ذات السياق، ومن أجل التحقق من صحة فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية تم تكوين نموذج المعادلات الهيكلية لمتغيري الدراسة المتمثلان بـ(القيادة الرنانة والاداء الابداعي)، كما موضح في الشكل (10).

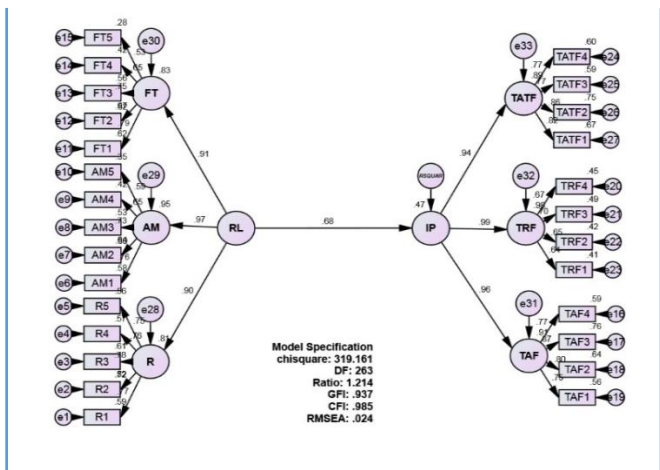
مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

إن الأمل لها علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية مع الاداء الابداعي، من الشكل (9) يتبين إن قيمة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (624.)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

إن الفطنة لها علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية مع الاداء الابداعي، من الشكل (9) يتبين إن قيمة معامل الإرتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (631.)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

ثانياً: بناء نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضيات التأثير:

من أجل التحقق من صحة فرضيات علاقات التأثير المباشر تم بناء نموذج المعادلات الهيكلية لمتغيري الدراسة وهما: (القيادة الرنانة والاداء الابداعي)، كما موضح في الشكل (9).



الشكل (9) نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية التأثير الرئيسية

المصدر: برنامج AMOS v.24

إن الشكل (9)، يظهر نموذج المعادلات الهيكلية الذي تم تكوينه على وفق مؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index** المتمثلة بـ(Ratio) أقل من 3، و **GFI** أكبر من أو تساوي 90، و **CFI** أكبر من أو تساوي 90، و **RMSEA** أقل من 0.08، كما إن جميع تقديرات نموذج إختبار فرضية التأثير الرئيسية أعلاه والظاهرة في الجدول (24) هي عند مستوى معنوية  $p < 0.01$ ، فضلاً على إن جميع قيم **C.R.** هي أكبر من 1.96، أي إن جميع التشعبات العاملة لهذا النموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول التي هي أكبر من أو تساوي 50. لقيم تحليل **Regression Weights**.

الجدول (24) تقديرات نموذج إختبار فرضية التأثير الرئيسية

168.	Ite m	169.	S.R. W	170.	S .E.	171.	C.R.	172.
173.	R1	174.	.771	175. 054	176. 0	9.31	177. **	
178.	R2	179.	.724	180. 060	181. 3	9.81	182. **	
183.	R3	184.	.781	185. 052	186. 9	9.25	187. **	
188.	R4	189.	.757	190. 052	191. 9	9.53	192. **	
193.	R5	194.	.751	195. 058	196. 8	9.59	197. **	
198.	AM1	199.	.762	200. 052	201. 7	9.54	202. **	

308. I tem	309. S .R.W	310. S .E	311. C.R.	312. P
M2	99	064	9	**
348. A M3	349. .7 62	350. .061 6	351. 8.27	352. *
353. A M4	354. .6 65	355. .066 0	356. 9.48	357. *
358. A M5	359. .5 73	360. .081 65	361. 10.1	362. *
363. FT 1	364. .7 91	365. .066 2	366. 7.76	367. *
368. FT 2	369. .8 25	370. .054 1	371. 7.00	372. *
373. FT 3	374. .7 59	375. .069 1	376. 8.30	377. *
378. FT 4	379. .6 34	380. .094 4	381. 9.69	382. *
383. FT 5	384. .5 01	385. .088 67	386. 10.4	387. *
388. T AF4	389. .7 31	390. .053 5	391. 9.75	392. *
393. T AF3	394. .8 43	395. .042 5	396. 7.95	397. *
398. T AF2	399. .7 67	400. .054 9	401. 9.39	402. *
403. T AF1	404. .7 08	405. .056 5	406. 9.94	407. *
408. TR F4	409. .6 20	410. .068 58	411. 10.1	412. *
413. TR F3	414. .6 49	415. .081 5	416. 9.84	417. *
418. TR F2	419. .5 98	420. .085 86	421. 10.2	422. *
423. TR F1	424. .5 90	425. .096 99	426. 10.2	427. *
428. T ATF4	429. .7 36	430. .051 0	431. 9.68	432. *
433. T ATF3	434. .7 27	435. .046 1	436. 9.76	437. *
438. T ATF2	439. .8 39	440. .037 2	441. 8.16	442. *
443. T ATF1	444. .7 84	445. .043 6	446. 9.18	447. *

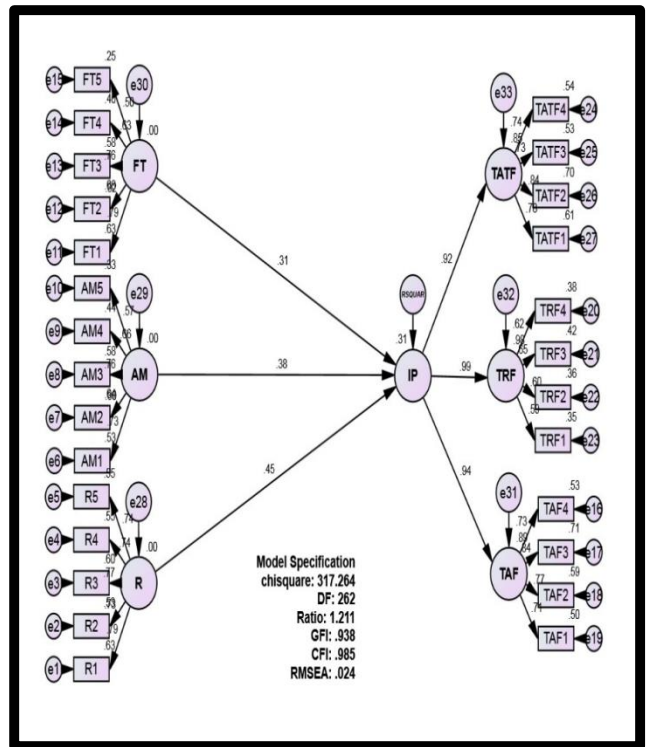
المصدر: برنامج AMOS v.24

لما سيتم الإعتماد عليه في اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، فلقد بلغت معاملات التأثير بين ابعاد متغير القيادة الرنانة ومتغير الاداء الابداعي كما موضح في الجدول (24).

الجدول (26) معاملات اختبار فرضيات التأثير الفرعية

Path	S.R. W	S .E	C. R.	P
I <- R	.452	.	7.	*
P - R		109	168	**
I <- A	.384	.	6.	*
P - M		102	919	**
I <- F	.313	.	6.	*
P - T		122	277	**

المصدر: برنامج AMOS v.24



الشكل (10) نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فرضية التأثير الفرعية

المصدر: برنامج AMOS v.24

من الشكل (10)، والخاص بإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية تظهر عدد من النتائج الخاصة بفرضيات التأثير الفرعية، وهي مطابقة تماماً لمؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index**، فلقد بلغت (**Ratio** أقل من 3، و **p-value** أكبر من .05، و **GFI** أكبر من .90، و **CFI** أكبر من .90، و **RMSEA** أقل من .05)، إن الشكل (10)، يظهر أنموذج المعادلات الهيكلية الذي تم تكوينه على وفق مؤشرات جودة المطابقة **Goodness of Fit Index** المتمثلة بـ (**Ratio** أقل من 3، و **GFI** أكبر من أو تساوي .90، و **CFI** أكبر من أو تساوي .90، و **RMSEA** أقل من .08)، كما إن جميع تقديرات أنموذج إختبار فرضية التأثير الرئيسية أعلاه والظاهرة في الجدول (25) هي عند مستوى معنوية .01  $p <$ ، فضلاً على إن جميع قيم **C.R.** هي أكبر من 1.96، أي إن جميع التشبعات العاملة لهذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول التي هي أكبر من أو تساوي 50. لقيم تحليل **Regression Weights**.

الجدول (25) تقديرات أنموذج إختبار فرضيات التأثير الفرعية

308. I tem	309. S .R.W	310. S .E	311. C.R.	312. P
313. R1	314. .7 95	315. .055 3	316. 8.32	317. *
318. R2	319. .7 31	320. .062 6	321. 9.29	322. *
323. R3	324. .7 74	325. .057 6	326. 8.71	327. *
328. R4	329. .7 45	330. .057 6	331. 9.17	332. *
333. R5	334. .7 39	335. .063 3	336. 9.18	337. *
338. A M1	339. .7 28	340. .063 3	341. 8.84	342. *
343. A	344. .7	345. .	346. 7.46	347. *

وذلك على النحو الآتي:

إن الرحة لها تأثير ذي دلالة احصائية مع الاداء الابداعي، من الجدول (26) يتبين إن قيمة معامل التأثير بين هذين المتغيرين قد بلغت (452)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية. إن الأمل لها تأثير ذي دلالة احصائية مع الاداء الابداعي، من الشكل (9) يتبين إن قيمة معامل التأثير بين هذين المتغيرين قد بلغت (384)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية. إن الفطنة لها تأثير ذي دلالة احصائية في الاداء الابداعي، من الشكل (10) يتبين إن قيمة معامل التأثير بين هذين المتغيرين قد بلغت (313)، وهي تحت مستوى معنوية (1%)، وهذا ما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

أولاً: الاستنتاجات:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي توافر القيادة الرنانه وأبعادها بمستويات متباينة في جامعة كوية على وفق آراء عدد من التدريسيين فيها. أكدت نتائج التحليل الاحصائي على وجود أدراك واضح لأهمية الاهتمام بالاداء الابداعي وأبعاده في جامعة كوية على وفق آراء عينة من التدريسيين فيها، خاصةً فيما يتعلق ببعدها مقارنة بالابعاد الأخرى.

تعد بيئة عمل جامعة كوية بيئة جيدة للحصول على المواهب وهذا ما اظهرته الإجابات العالية في الاستبانة وخاصة فيما يتعلق بمتغير الاداء الابداعي لا سيما وأن جامعة كوية تمتلك ملاكات تتمتع بالمعارف والخبرات والمواهب ذات المستوى العالي.

تؤكد نتائج التحليل الاحصائي على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الرنانه وأبعاده مع متغير الاداء الابداعي وأبعاده، وهذا ما يشير إلى قدرة جامعة كوية في تحقيق نتائج متقدمة عند الاستفادة من هذه العلاقات.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير موجب ومعنوي للقيادة الرنانه وأبعاده في متغير الاداء الابداعي وأبعاده، وهذا ما يؤكد على قدرة جامعة كوية من تحقيق الاداء الابداعي عن طريق تفعيل العلاقة بين هذين المتغيرين في الجانب الميداني.

الثانياً: التوصيات

1. على ادارة جامعة كوية السعي إلى فهم واستيعاب الاختلاف بين مختلف الامتاط القيادة وخاصة نمط القيادة الرنانه وكيفية تأثيرها في المواقف والقيم والسلوكيات الخاصة بالمرؤوسين.

2. الاستفادة من الاختلافات بين الامتاط القيادية، باتجاه استخدام نمط قيادي يؤثر بصورة فعالة في بيئة الجامعة قيد الدراسة.

3. عقد ندوات وورش عمل تثقيفية تنمي وعي التدريسيين بأهمية الابداع في عملهم، وتزويدهم بالأساليب الصحيحة لكيفية تحقيق التوازن بين العمل وجوانب الحياة الأخرى.

4. يوصي الباحث الجامعة قيد الدراسة أن تحفز الأفراد على متابعة التغييرات التنظيمية أو الهيكلية التي تؤدي إلى تمكينهم في إنجاز مختلف المهام الأمر الذي قد يقود إلى مزيد من الابداع.

المصادر والمراجع

اولاً/ المصادر العربية

1- الزعبي، حسن علي (2020) القيادة الرنانه، عمان- داروائل للنشر والتوزيع، الاردن- الجبلة- شارع الجمعية العلمية الملكية مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية. ط. الأولى.

2- إبراهيم، إبراهيم خليل، (2010). تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

3- العلي، بهاء ميثم عبد حسين، ((2020 التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي- بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة"رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

4- تدرانت، فاطمة " (2015) اثر التمكين على تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة – BATICIM وحدة ام البواقي" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر.

5- الكرعوي، قاسم محمد عبد علي، (2021) دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المنثنى) رسالة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني.

6- الشعبي، وليد بن عبدالله بن غازي (2009) لمعوقات الأداة الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة، من وجهة نظر المعلمين والمدرسين التربويين. رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى- كلية التربية المملكة العربية السعودية.

7- الربيعي، لؤي ارضي خليفة، (2019) دور القيادة الرنانه في تحقيق النجاح المنظمي- دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية( العدد45.

8- العجالة، توفيق عطية توفيق (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

9- الزعبي، علي فلاح، خريس، إبراهيم محمد (2012) إدارة المعرفة و دورها فيالإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية " جامعة الزرقاء الأردنية، كلية العموم الاقتصادية والإدارية.

10- التكا، اسيل زهير رشيد أمين، (2006) دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

11- السعدي، فاضل عباس كرم (2005) المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والابداع" دراسة ميدانية الشركة العامة للصناعات النسيجية- الحلة، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

12- الحكيم، ليث علي والسكافي، ليث زهير والعيدي، عصام عليوي (2016)

بابل . رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وهي جزء من متطل به نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الأعمال.

#### المصادر الأجنبية

- 1- Bawafaa , E ., Wong, (2014). The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satis action of Registered Nurses Electronic Thesis and Dissertation Repository.
- 2-Zamani, Amaneh and Khorasgani, Narges (2018): Relationship Between Resonant Leadership Perception and Organizational Citizenship Behavior among Isfahan Azad University Staffs, International Journal of Management, Innovation and Entrepreneurial Research, Vol. 4, No 1, Recent Research in Management Innovations, Published by GIAP Journals, India, P. 12-15.
3. Acima B.P. & Bobadilla G.W.F., (2015), "The Emotional Leadership of Managers Applied to University Teaching Role , 2nd International Conference on Education Reform and Modern Management.
4. Taner B, (2015), The Role of Resonant Leadership in Organizations.
5. Boyatzis, R, McKee, A, (2005). Resonant Leadership. Harvard BusinessSchool Press.
6. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A (2002). Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School
7. Jong, J. P. ., (2007). Individual innovation, the connection between leadership & employees' innovative work behavior. Academic thesis to obtain the degree of doctorate the university of Amsterdam faculty of economics & business administration.
- 8.Janssen, O. (2001).Fairness performance as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. Academy of management journal, Vol. (44).No. (5), p: 1039-1050.
- 9.Janssen,O.&Yperen,N.W.V.,(2004).Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange & the outcomes of job

- التنظيمية  
وانعكاسها في القيادة الرنانة: دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد، 22، إصدار، 94، جامعة بغداد، العراق، ص-204.
- 13- غانم، عصام جمال سليم، (2016) امكانية توظيف القيادة التنبؤية في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة، مجلة العلوم التربوية، العدد (2) الجزء (1)
- 14- الزعبي، حسن علي (2020) القيادة الرنانة، عمان- داروائل للنشر والتوزيع، الاردن- الحبيبة- شارع الجمعية العلمية الملكية مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية.ط. الأولي.
- 15-المصري، مروان وليد،(2020)- درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن، جامعة القدس المفتوحة- غزة- فلسطين، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الاصدار الخامس، ديسمبر . ISSN (Online): 2899-2636.
- 16- العناني، حنان عبد الحميد (2018) الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، مجلة شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، عدد، 139، مجلد، 35 الإمارات العربية المتحدة.
- 17- الماضي- يصغ رحيم رشيد- الدور التفاعلي للسلوك السباتي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والوعاقب الاستراتيجية (دراسة أستطلاعية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة) رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة- وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.
- 18- الغزوي- سعود (2013) ادارة التنوع الثقافي. <http://www.dr-saud->
- 19- فائق، داليا خالد، (2019) دور رأس المال النفسي الايجابي في تعزيز الأداء من خلال الارتباط بالعمل براسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلمانية/ اقليم كوردستان- العراق أطروحة مقدمة إلى مجلس فاكليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة كويه وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
- 20-عازمي محمد، (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 21- عبابنة، رامي والشقران، رامي (2013). لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية: مج 14 ، ع . 2 ص : 486-459 .
- 22- حسن، زينب خليل،(2021) دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي و رؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الإعمال.
- 23- العبيدي، عصام عليوي، (2015). تأثير النمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الإستقواء في مكان العمل - دراسة تحليلية في عينة محافظة

- thesis of Business Administration, University of Twente.
19. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
20. Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*.
21. Jiménez, M. (2010). "Employee creativity and Culture :Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations" Phd thesis, Centre Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Electrònica i Informàtica . the Four Styles of Resonant Leadership.
22. Goleman, Daniel (2016): Master. <https://www.linkedin.com/pulse/master-four-styles-resonant-leadership-daniel-goleman>
23. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058
24. Yamin, F., & Depledge, J. (2004). *The international climate change regime: a guide to rules, institutions and procedures* Cambridge University Press.
25. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol 34(3), 375-409.
26. Sadq, Z. M., Faeq, D. K., & Abdulla, D. (2021). ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING AND DEVELOPING EMPLOYEE'S CAREER SATISFACTION AND INTENTION TO REMAIN WITH THE ORGANIZATION: AN EMPIRICAL STUDY OF TOURIST COMPANIES IN ERBIL CITY, KURDISTAN REGION OF IRAQ. *Ecoforum Journal*, 10(1).
27. Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Akoi, S. (2021). Impact of job resources on employee green behavior: An performance & job satisfaction. *Academy of Management Journal*.
10. Oukes, T., (2010). Innovative work behavior. A case study at a tire manufacturer, bachelor thesis business administration University of Twente.
11. Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waters, P.E., & Harrington, E., (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 265-285.
12. Al-ArAIMI, M. F. (2012). The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers (Doctoral dissertation, University of Manchester).
13. Wagner, Joan I.J. & Sharon Warren & Greta Cummings., (2013) "Resonant leadership, the power to act in the workplace and the spirit at work their effect on job satisfaction and degree of attachment to the organization of nurses", *CJNR* 2013, Vol. 45 No 4, PP:108–128.
14. Acima B.P. & Bobadilla G.W.F., (2015), "The Emotional Leadership of Managers Applied to University Teaching Role , 2nd International Conference on Education Reform and Modern Management.
15. Kemp, L. B., (2015). *Compassionate coaching using intentional change theory to enable resonant 21st century leaders*. Copyright.
16. Tiwari, B., Lenka, U., (2015). *Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis*. International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15).
17. M. EL HAIBA, L. EL BASSITI & R. Ajhoun, 2015. "Idea Management: Idea Generation Stage With a Qualitative Focus" Internantional Conference on Management Scince and innovations (ICMSI), Barcelona, Spain, 14-15 October
18. Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department. Master

of creative performance and its dimensions, which confirms the ability of The University of Koya to achieve creative performance by activating the relationship between these two variables in the field side. Based on the conclusions, the research recommended the need to seek to understand and understand the difference between different leadership patterns, especially the resonant driving pattern, and how they affect subordinate attitudes, values and behaviors.

keywords: resonant leadership, creative performance, teacher, Koya university. Quza koya, Erbil, Governorate: kurdistan region\_ Iraq.

پوخته:

نەم توێژینهوهیهی ئیستا بەدوای دیاریکردنی سروشتی پەيوەندی نیوان سەرکردایەتی دەنگدانەوهی و هەندیک لە رەهەندەکانیدا وەک گۆراوێکی سەرەخۆ (سۆزو ئومیدو ئاگایی) و ئەدای داھینەرانه و هەندیک لە رەهەندەکانی وەک گۆراوێکی شوێنکەوتووێ (دروستکردنی بیروکەهە و پە رە پیدانی بیروکەهە و جیبە جیکردنی بیروکەهە) ، توێژینهوهیهی ئیستا لە زانکۆی کۆیە لە قەزای کۆیە/ پارێزگای هەولێر/ هەرئێمی کوردستانی عێراق، بۆ بە دەست هێنانی ئە م ئامانجە جۆری شیکاری وەسفی بەکارهێناوه لەسەر بنەمای راپرسییەکە کە پێکھاتوووە لە (27) پرسیار کە توێژەرەکان (350) راپرسی بەسەر ژمارەیکە لە مامۆستایان لە زانکۆی کۆیە دا بەشکردوووە ژمارە ی ئەو راپرسیانە ی کە چاک کراوەتەووە (4) بوو، هاوکات ئەو راپرسیانە ی کە بۆ شیکردنەووەی ئامار گونجاون بری (252) بوو توێژینهوهیهی بۆی دەرکەوتوووە کە کاریگەری ئەرێتی و ئەخلاق سەرکردایەتی دەنگدانەوهی و رەهەندەکانی لەگۆرانکاری ئەدای داھینەرانه و رەهەندەکانیدا هەیه کە تەنکیدی لەتوانای زانکۆی کۆیە دەکاتەووە بۆ بەدەست هێنانی ئەدای داھینەرانه لەرێگە ی چالاککردنی پەيوەندی بە پێی ئەنجامەکان، توێژینهوهیهی پێویستی گەران بەدوای تێگەیشتن و تێگەیشتن لە جیاواری نیوان شیوازی جیاواری سەرکردایەتی و بەتایبەتی شیوازی لیخوڕینی دەنگ و چۆنەتی کاریگەریان لەسەر هەلوێست و بەها و رەفتارە لاوێکەکان پێشنیار کرد.

کلیلی وشەکان: سەرکردایەتی دەنگدان، ئەدای داھینەرانه، توێژینهوهیهی، زانکۆی کۆیە/ کۆیە/ پارێزگای هەولێر، پارێزگای کوردستان، عێراق  
الملحق ( 1 )

اسماء السادة المحكمين حسب الالقاب العلمية:

ت	448	449	الاسم	450	اللقب	451	الجامعة
	452	454		456		458	جامعة صلاح الدين-
1	453	455	احلام ابراهيم ولي	457	أستاذ	459	كلية الادارة والاقتصاد- عميد الكلية.
	459	461		463		465	جامعه السليمانية- كليه
2	460	462	كاره محمد فرج	464	أستاذ	466	الاداره الاقتصا
3	466	467	مهيات نوري	468	أستاذ	469	جامعة صلاح الدين
	470	471	بروا سردار احمد	472	أستاذ	473	جامعة كويه
	474	475	ده رون فريدون	476	أستاذ	477	كلية الادارة والاقتصاد- جامعة السليمانية
6	478	479	امجد محمد عبدالله	481	مدرس	482	جامعة التنمية البشرية كلية الادارة والاقتصاد
		480					

Empirical Investigation Among Employees Work in The Tourist Companies in Erbil-City Kurdistan Region of Iraq. The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya, 5(2), 115-126.

28.Faeq, D. K. (2022). The Effect of Positive Affectivity on Creative Performance Mediating by Quality of Work Life. QALAAI ZANIST JOURNAL, 7(1), 862-877.

29.Faeq, D. K., Garanti, Z., & Sadq, Z. M. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Construction Sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region–Iraq. UKH Journal of Social Sciences, 5(1), 29-41.

30.Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 3838-3855.

31.Faraj, K. M., Faeq, D. K., Usman, B.A., & Sadq, Z. (2021). The Role of Social Responsibility in Enhancing Job Commitment: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Government Banks in the City of Koya. Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences, 2(1), 102-111. <https://doi.org/10.25156/ptjhss.v2n1y2021.pp102-111>

Extract....

The current research seeks to determine the nature of the relationship between resonant leadership and some of its dimensions as an independent variable (mercy, hope, acumen) and creative performance and some of its dimensions as a follower variable (generating the idea, applying the idea, promoting the idea) at Koya University in Koya district/Erbil province/Kurdistan region, Iraq. To achieve the goal, the current research used the descriptive analytical approach based on the questionnaire consisting of (27) questions that the researchers distributed (350) questionnaires to a number of triceans at the University of Koya and the number of questionnaires recovered (4) questionnaires, while the questionnaires valid for statistical analysis amounted to (252) questionnaires.

The research has found that there is a positive and moral effect of resonant leadership and its dimensions in the variable

483.	7	484.	بياد جمال على	485.	مدرس	486.	جامعة كومار
487.		489.	بيستون عبدالمجيد	490.	مدرس	491.	جامعة بولوالتقني اربيل
488.	8		عثمان				
492.	9	493.	شوانه ناكوي	494.	مدرس	495.	جامعة كومار

ملحق (2)

أموذج استماره الاستبانة بعد التحكيم



جامعة كوي  
فاكulti العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
قسم الإدارة و  
المحاسبة

الموضوع / استمارة الاستبانة

نظرا لما تتمتع به جامعة الكوية من سمعة في الوسط الأكاديمي والاجتماعي، وقدرة علمية ومهنية عالية تتسجم مع أهداف رسالة الماجستير الموسوم بـ (دور القيادة الرنانة في تحقيق الاداء الابداعي)، نضع بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة يرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (✓) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفا تعاونكم وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعما للمسيرة العلمية.

ولابد ان نؤكد ان نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم وبما تمثل فيها من دقة وموضوعية، مشيرين الى ان هذا البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الجامعة، بقدر ما أنه يستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا. لذا لا داعي لذكر الاسم او العنوان أو ما يشير الى الشخصية، وان الباحثان مستعد للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم. مع التقدير

أولاً: العوامل الديموغرافية:

التفاصيل	في المكان المناسب (✓) يرجى وضع علامة
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
الحالة الاجتماعية	499. <input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك
العمر	500. <input type="checkbox"/> 49-42 <input type="checkbox"/> 33-26 <input type="checkbox"/> 41-34 <input type="checkbox"/> 25-18 <input type="checkbox"/> أعلى 50
المؤهل العلمي	503. <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> دكتوراه
اللقب العلمي	505. <input type="checkbox"/> استاذ مساعد <input type="checkbox"/> مدرس <input type="checkbox"/> مدرس مساعد <input type="checkbox"/> استاذ
عدد سنوات الخبرة	507. <input type="checkbox"/> 15-11 <input type="checkbox"/> 10-6 <input type="checkbox"/> 5-1 <input type="checkbox"/> أقل من 1 <input type="checkbox"/> أعلى من 25 <input type="checkbox"/> 25-21 <input type="checkbox"/> 20-16

ثانياً- سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

516.	514.	512.	510.	508.
517.	515.	513.	511.	509.
توافق تاما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
526.	524.	522.	520.	518.
527. 5	525. 4	523. 3	521. 2	519. 1

ثالثاً: متغيرات البحث:

1: القيادة الرنانة: سلوك ايجابي للقيادة الذين يبدون مستوى عال من الذكاء العاطفي، هم في 528. تتناغم مع مشاعر من حولهم، و ادارة عواطفهم و الهامهم و اعطائهم الامل و التفاؤل و التعامل بالرحمة لبناء علاقات ودية يتسم بالثقة و الاحترام في مكان العمل بحيث يكون لها وقعة ايجابية ورنه في اذهان الاخرين لتقديم افضل مالدبيهم.

الرحمة: مفهوم الرحمة هو قلب كل الممارسات والاساليب الدينية والاخلاقية والروحية، والتي 529. تركز على الثقافة الاخلاقية التي تتحتم على القادة بالتعامل مع الافراد العاملين بنفس الطريقة التي (Assistant) (596: 2013، يطالبونهم ان يتعاملوا بها

530. الفقرات 532. 1 533. 2 534. 3 535. 4 536. 5 537. 531. ت

538. 1 تعمل الادارة على الاهتمام و الالتزام بالقيم الانسانية التي تخدم وتحقق اهداف الجامعة و التدريسيين.

539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 2 تهتم الادارة بتوفير اجواء التراحم و التعاون بين زملاء العمل في البيئة الجامعية.

546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 3 تعالج الادارة المواقف العصيبة والمتوترة بهدوء

553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 4 تركز الادارة على النجاحات والإمكانيات بدلا من الفشل

560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 5 ترسخ الادارة القيم الاخلاقية عند اداء المهام.

567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. الامل: يمكننا من الايمان بان المستقبل الذي نتخيله ويمكن تحقيقه، وأن نتحرك نحو رؤانا (Boyatzis & McKee, 342006) وأهدافنا بينما نلهم الآخرين نحو تلك الاهداف )

574. 575. 576. 577. 1 578. 2 579. 3 580. 4 581. 5 582. 1 تسعى الادارة الى تحفيز و الهام التدريسيين و جعلهم قادرين على تحقيق الاهداف المرسومة.

583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 2 تدعم الادارة العمل الجماعي لتحقيق الاهداف والنتائج الايجابية.

590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 3 تبذل الادارة اقصى الجهود الى تعزيز نقاط

597. 598. 599. 600. 601. 602.

603.



691.	690.	689.	688.	687.	686.	685. 2	جديدة بقصد التطوير.	القوة للتدريسيين و تطويرها باستمرار.	609.	608.	607.	606.	605.	604.	603. 4	تواجه الادارة السلوكيات والقرارات المحبطة والمستقرة والغير محفزة للإنتاج الاعمال والاهداف.																		
698.	697.	696.	695.	694.	693.	692. 3	أسمى 693. جاهداً لإيجاد أفضل الطرائق لأداء العمل.	610. 5	611.	612.	613.	614.	615.	616.	617.	618.	تمنح الادارة الفرصة الثانية للتدريسيين عند ارتكابهم اخطاء معينة.																	
705.	704.	703.	702.	701.	700.	699. 4	احرص 700. على مشاركة زملائي بتوليد افكار جديدة.	ج- الفطنة (صفاء الذهن): والآخرين، والسياق	617.	618.	619.	620.	621.	622.	623.	624.	625. 5	العيش في حالة من الادراك الكامل والواعي للذات الكاملة، الذي نعيش ونعمل فيه. هذا يعني تنمية عقلنا، والاهتمام بأجسادنا، باستخدام قوة عواطفنا و بروحانيتنا. (McKee & Boyatzis,2005:73)																
714.	713.	712.	711.	710.	709.	708.	الفقرات 707. 709.	تعتبر مرحلة ترويج الفكرة هي مرحلة تأييد بالقبول من أجل البدء بجمع الموارد: ترويج الفكرة 706. (Amo , 2005: 58) والدعم لهذه الفكرة والحصول عل قبول الآخرين وتأييدهم في تحقيقها	626. 1	627.	628.	629.	630.	631.	632.	633. 2	ت 619. الفقرات 620. 621. 622. 623. 624. 625. 5																	
721.	720.	719.	718.	717.	716.	715. 1	أستحسن 716. ن الأفكار الإبداعية في العمل.	تسعى 627. الادارة الى التفكير بالطرائق الحديثة لتطوير العمل و انجاز.	633. 2	634.	635.	636.	637.	638.	639.	640. 3	ت 619. الفقرات 620. 621. 622. 623. 624. 625. 5																	
728.	727.	726.	725.	724.	723.	722. 2	لدي 723. القابلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات مفيدة.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	640. 3	641.	642.	643.	644.	645.	646.	647. 4	تهتم 641. الادارة بتقديم دراسات جديدة عن كيفية اداء العمل.																	
735.	734.	733.	732.	731.	730.	729. 3	أشجع 730. على توليد حلول ناجحة للمشكلات.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	648.	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تهتم 648. الادارة بافكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى ولو كانت بسيطة.																	
742.	741.	740.	739.	738.	737.	736. 4	اشارك 737. زملائي في مناقشة الجدوى من الافكار الإبداعية.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
743.	742.	741.	740.	739.	738.	737.	ج- تطبيق الفكرة: تختص هذه المرحلة بعملية الاختيار و تعديل نموذج الفكرة عند الحاجة لذلك والعمل على تحويل الطرائق الجديدة المقترحة لعمل الاشياء من اجل ان تكون جزءا من روتينيات العمل (Nijenhuis, 2015: 14- 15).	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
751.	750.	749.	748.	747.	746.	745.	ت 744. الفقرات 745. 746.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
758.	757.	756.	755.	754.	753.	752. 1	اقوم 753. بتحويل الافكار المبدعة الى تطبيقات مفيدة.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
765.	764.	763.	762.	761.	760.	759. 2	اقوم 760. بادخال الافكار المبدعة في بيئة العمل بطريقة منتهظمة.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
772.	771.	770.	769.	768.	767.	766. 3	أعمل 767. على تقييم شمولي لحالة تطبيق الأفكار الإبداعية.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
779.	778.	777.	776.	775.	774.	773. 4	اوظف 774. الامكانيات المتاحة لترجمة الافكار الإبداعية الى ارض الواقع.	تفكر 634. الادارة في المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي من اجل المحافظة على سلامة وصحة الافراد العاملين.	647. 4	649.	650.	651.	652.	653.	654. 5	تستشعر 655. الادارة بالمشاكل و الصراعات بين التدريسيين قبل تفاقمها.																		
676.	674.	672.	670.	668.	666.	664.	الفقرات 666. 667.	ت 664. الفقرات 665. 667.	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	691.
677.	675.	673.	671.	669.	667.	665.	ت 665. 667.	توليد الفكرة: يظهر توليد الافكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات و الافكار الحالية او (Araimi, 2012: 104). مزجها لتحسين الاداء	666.	667.	668.	669.	670.	671.	672.	673.	674.	675.	676.	677.	678.	679.	680.	681.	682.	683.	684.	685.	686.	687.	688.	689.	690.	



الملحق (3)

عدد التدريسيين من جامعه كويه

ژماره بهم شيوهيه دارشئوه بهسهر فاكهئتي و سكول و بهشهكان كه ژمارههيان دهكانه كه سامؤسئان و نازئانوي زانئسئان ههيه بهم شيوهيه خوارهوه-

١.	سهروكابهئتي زانكو و بهريوهبهرايهئتي و سكولاي پزيشكئتي و سكولاي بهروهرد، وهرزش	٦١
٢.	فاكهئتي بهروهرده	١٤٨
٣.	فاكهئتي زانئسئان و ئهئدروئسئتي	١٢٠
٤.	فاكهئتي زانئسئان مروهئايهئتي و كوئسهلايهئتيهكان	٥٧
٥.	فاكهئتي ئهئنازياري	١٠٠

لهكهل ريزئانا.....

سهروكابهئتي زانكو و بهريوهبهرايهئتي و سكولاي پزيشكئتي و سكولاي بهروهرد، وهرزش  
فاكهئتي بهروهرده  
فاكهئتي زانئسئان و ئهئدروئسئتي  
فاكهئتي زانئسئان مروهئايهئتي و كوئسهلايهئتيهكان  
فاكهئتي ئهئنازياري

بهريوهبهرايهئتي خويهه