

أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

The impact of the organizational factors in innovation among professors at Mohamed Seddik Benyahia University- Jijel

L'effet des facteurs organisationnels sur la créativité des enseignants de L'université Mohammed Seddik Ben Yahia –Jijel

فوزية مقراش¹ ، محمد عبد اللوش²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل - الجزائر

² جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل - الجزائر

تاريخ النشر: 2019/12/15

تاريخ القبول: 2019/01/15

تاريخ الإرسال: 2018/02/19

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى. إذ تم اختبار مجموعة من العوامل والمتمثلة في إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، فريق العمل، ونمط القيادة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة شملت 85 أستاذا بجامعة محمد الصديق بن يحيى. توصلت نتائج الدراسة أن للعوامل التنظيمية أثر على الإبداع، ويرجع هذا إلى تأثير فريق العمل على الإبداع. وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة توصيات جامعة محمد الصديق بن يحيى.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ الثقافة التنظيمية؛ نظام المكافآت؛ فريق العمل؛ نمط القيادة؛ والإبداع.

Résumé :

Le but de cette étude est de tester l'impact des facteurs organisationnels sur la créativité des enseignants de l'université Mohammed Seddik Ben Yahia. Essentiellement, cinq dimensions concernant la gestion de la connaissance, la culture organisationnelle, le système de récompenses, l'équipe de travail et les styles de commandements, ont été testées.

Il y a eu l'utilisation d'un questionnaire comme outil dans la collecte des données relatives aux différentes variables de l'étude, sur un échantillon constitué de 85 enseignants appartenant à l'université Mohammed Seddik Ben Yahia.

Les résultats de l'étude ont démontré que les facteurs organisationnels influencent la créativité et cela grâce à l'impact qu'elle exerce sur l'équipe de travail.

Mots Clés : Gestion des Connaissances ; Culture Organisationnelle ; Système de Récompenses ; Groupe de Travail ; Méthodes de Commandements; Créativité.

Abstract:

The aim of this study is to test the impact of the organizational factors in innovation among professors at Mohamed Seddik Benyahia University. The researchers selected five factors, these factors are knowledge management, organizational culture, rewards system, teamwork, and leadership style. The questionnaire has been used as a tool to collect data for the study's variables, it was distributed on a sample consisting of 85 professors in Mohamed Seddik Benyahia University.

This study found that the organizational factors have a positive impact on innovation. It is the effect of teamwork in innovation. According to the study's results, the researchers have suggested many recommendations to Mohamed Seddik Benyahia University.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Culture, Rewards System, Teamwork, Leadership Style, and Innovation.

مقدمة:

حظي موضوع الإبداع بالاهتمام من طرف الباحثين حسب وجهات نظر مختلفة، كل حسب اختصاصه، فالإبداع أصبح مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات، وتعتبر منظمات التعليم العالي إحدى هذه المنظمات التي تهتم بالإبداع، ويرجع السبب في ذلك لتطور بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتغير حاجات عملائها، هذه الحاجات التي تطورت استجابة لتقدم العلوم والتكنولوجيا، وسرعة تطور هذه الأخيرة، مما استوجب ضرورة الاهتمام بالإبداع من أجل تقديم قيمة مضافة ومخرجات جديدة للمجتمع. إذ تتبنى المنظمات الإبداع لتطوير فكرة أو خلق منتج أو خدمة جديدة وتحرص على أن يشمل الإبداع مختلف مستوياتها الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، فالإبداع يعتبر وسيلة وأداة للاستجابة لحاجات العملاء وللتميز على المنافسين.

يرتبط نجاح المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية بقدرتها على فهم المتغيرات البيئية التي تؤثر عليها وقدرتها على الاستجابة لهذه التغيرات، وتعتبر المتغيرات التنظيمية والتي تقع ضمن حدود بيئتها الداخلة أحد هذه المتغيرات التي يستوجب دراستها، وهناك عدة عوامل تنظيمية أبرزها إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، نظم المكافآت، فريق العمل، ونمط القيادة، فهذه الدراسة اهتمت بدراسة أثر العوامل التنظيمية على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.

مشكلة الدراسة

يعتبر التعليم الدعامية الأساسية لتطور أي دولة وعمودها الفقري، وبالأخص التعليم العالي لأن مخرجات هذا الأخير تكون مدخلاً مباشراً لمدخلات أخرى، ومع تطور حاجات العملاء في الأسواق فإن حاجات سوق العمل قد تطورت، وأصبحت تحتاج إلى كفاءات ومهارات قادرة على مواكبة التطورات ولا تكتفي بالاستجابة لحاجات العملاء، بل وتعمل على خلق حاجات جديدة لديهم. إذ أصبحت الجامعات ملزمة بإعداد خريج يمتلك معرفة تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وأيقنت الجامعات بضرورة تبني أساتذتها الإبداع، فهو الكفيل بتقديم مورد بشري مناسب للوظائف الشاغرة، إلا أن الأستاذ الجامعي لا يعمل بمعزل عن بقية العوامل التنظيمية ويحتاج إلى بيئة داعمة لإبداعه حتى يحقق الأهداف المنشودة، والسؤال المطروح هنا: ما هي أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة على إبداع أساتذة جامعة جيجل؟

أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- ✓ تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتعميق فهمها؛
- ✓ توضيح أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على إبداع الأستاذ الجامعي؛
- ✓ المساهمة في خلق الوعي بأهمية الإبداع؛
- ✓ تقديم توصيات من أجل تطوير الإبداع بالجامعات الجزائرية.

1- الإطار النظري

1-1 العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية متغيرات تقع داخل حدود المنظمة أي ضمن بيئتها الداخلية، وهذه الدراسة ركزت على مجموعة عوامل سيتم توضيحها من خلال ما يلي:

1-1-1 إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي فن خلق قيمة من أصول غير ملموسة، وهي جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمة، حيث زاد الاهتمام بها مع تطور المنظمة وتعقد بيئتها، وهناك من الباحثين من اعتبر أن نجاح المنظمات يعزى إلى تطبيق إدارة المعرفة واكتساب المعرفة خصوصاً بطرق غير الرسمية. ولإدارة المعرفة عدة تطبيقات، فيمكن استخدامها عند تكوين وتطوير الموظفين وفي تحقيق رضا العملاء، وكذا للوصول إلى النجاح والتفوق التنظيمي، فتطبيق إدارة المعرفة يزيد من الكفاءة والفعالية التنظيمية وترفع من ربحية المنظمة وتضمن لها تحقيق الميزة التنافسية (Krumina., et al, 2015, PP. 782, 783). وأكد Ha., et al (2016) أن إدارة المعرفة عبارة عن اكتساب المنظمة للمعرفة من مصادر داخلية وخارجية، وتحول المعرفة المكتسبة إلى إستراتيجية أو فكرة جديدة والعمل على تطبيقها، فإدارة المعرفة هي القدرة على الحصول على معرفة ومعلومات دقيقة عن العملاء، وكذلك العوامل المتحكممة في أنشطة المنظمة من أجل تحسين مخرجات المنظمة. بالإضافة لما سبق ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عامل مهم جداً لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية من طرف المنظمات، فهي تقدم للمنظمة معرفة تسمح باتخاذ قرارات سليمة، وتطوير عمليات المنظمة وإجراء تعديلات وتحسينات على أصول المنظمة، فإدارة المعرفة عملية مكونة من مجموعة أنشطة تتمثل في اكتساب المعرفة وتحويلها بإحداثيات وتعديلات عليها ومعالجتها وكذلك تخزين المعرفة ونشرها بهدف تطبيقها والاستفادة منها (PP. 185,186).

يرى Alaarj., et al (2016) أن إدارة المعرفة تتشكل من ثلاثة أنشطة أساسية وهي: **اكتساب المعرفة**: ويقصد بها عملية جمع وتوليد المعرفة من مصادر داخلية وخارجية، ومن خلال عمليات وأنشطة تفاعلية وتبادل الأفكار وعن طريق الابتكار، أي استحوذ المنظمة على المعرفة؛ **التشارك في المعرفة**: أي تبادل المعرفة الناتج عن التفاعل الاجتماعي والثقافي بين الأفراد، وتبادل الخبرة والأفكار والمهارات. فالتشارك في المعرفة مهم جداً، وهو يؤثر بشكل ملحوظ على الأداء الوظيفي وكذا الأداء التنظيمي؛ **واستخدام أو تطبيق المعرفة**: أي التطبيق الروتيني للمعرفة واستغلالها بعد إحداث تحويلات عليها، وذلك من أجل خلق إجراءات تشغيلية محسنة تنعكس بالإيجاب على المنظمة، إذ يستوجب استخدام المعرفة بفعالية في العملية التنظيمية. أي أن تتحول المعرفة المكتسبة والتي تم التشارك فيها إلى قدرات تؤثر فعلاً على المنظمة بطريقة إيجابية (PP. 732, 733).

وجهة النظر السابقة تتماشى مع ما وضعه Mohammed (2015) إذ عرف إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تتم بشكل فردي أو جماعي، داخل المنظمة أو خارجها من أجل امتلاك المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتكون إدارة المعرفة من: **اكتساب المعرفة**: عن طريق جمع وربط ودمج المعلومات مع الخبرات والمهارات البشرية لتكوين المعرفة؛ **التشارك في المعرفة ونشرها**: أي استخدام المنظمة لكافة أنواع شبكات الاتصال، من أجل مشاركة المعرفة ونشرها على أفراد التنظيم كل حسب الصلاحيات المخولة له؛ **ودعم إدارة المعرفة**: وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم المعرفة، وكذا استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوفير المعدات اللازمة لذلك، وبالتالي تقييم

النتائج التي يحققها استخدام إدارة المعرفة، وليس تقييم العملية في حد ذاتها. كما أكد هذا الباحث أنه هناك من يرى أن إدارة المعرفة تشكل من الأنشطة التالية: **تشخيص المعرفة**: أي تحديد المعرفة اتجاه الأسواق والعملاء والموردين، وغيرها من المتغيرات التي تهم المنظمة؛ **اكتساب المعرفة**: أي امتلاك المعرفة من مصادر داخلية وخارجية عن المنظمة وتوفيرها وجعلها أصلا من أصولها غير الملموسة؛ **توليد المعرفة**: أي خلق معرفة جديدة، وذلك من خلال الابتكار والاستفادة من المعارف التي تم جمعها؛ **تخزين المعرفة**: أي خلق الذاكرة التنظيمية، والتي تتكون من أشكال عديدة من المعرفة كالوثائق والبيانات والتي يتم تخزينها في نظم وأجهزة مخصصة لذلك؛ **تطوير المعرفة وتوزيعها**: وذلك بزيادة قدرات ومهارات الموظفين في مجال المعرفة، وتوزيعها عليهم حسب حاجاتهم إليها؛ **وتطبيق المعرفة**: أي توظيف المعرفة في عملية التعلم والتحسين المستمر، وشرح نتائج التجارب وتطبيقها في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة (P. 728).

حسب (Ahmady., et al (2016) فإن المنظمة تهتم بجمع المعرفة واستخدام المعرفة الضمنية وكذلك تحاول امتلاك وإدارة الملكية الفكرية من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي في بيئة شديدة التنافس ومعقدة، فإدارة المعرفة تستخدم كأداة لجمع وترتيب المعرفة المتاحة ونشرها من أجل استخدامها. فالمنظمات تهنيء بيئة ملائمة لتبادل المعرفة ونقلها بين أفرادها، وتستخدم ثقافة تنظيمية مناسبة لخلق جو ونمط تفاعلي بين الموظفين من أجل ضمان التدفق الجيد للمعرفة، فالثقافة التنظيمية تشجع وتدعم تبادل المعرفة، وكذلك تضبط عملية توليد المعلومات وإنشاء المعرفة ونشرها واستخدامها. إن وجود إدارة معرفة جيدة يتطلب وجود هياكل داعمة وتسهيل العلاقة بين أعضاء المنظمة، كما تستوجب وجود مخبرات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (P. 391). حتى تملك المنظمة إدارة معرفة فعالة فإنها تحتاج إلى إستراتيجية واضحة المعالم، كما تحتاج دعم الإدارة العليا وقادة المنظمة، وكذلك التشجيع على التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى توفر ثقافة تدعم التعلم المستمر واستخدام التكنولوجيا، لأن إدارة المعرفة معناها توليد المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها من طرف الأشخاص كل حسب احتياجاته (Shakerian., et al, 2016, P. 177).

1-1-2 الثقافة التنظيمية

عرف (Marín., et al (2016) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والمبادئ الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. فهذه المعتقدات تؤدي إلى ظهور سلوكيات ومعايير قوية يتميز بها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويمكن من خلالها تمييزها عن بقية المنظمات. فالثقافة التنظيمية تعتبر من وجهة نظر إستراتيجية قدرة يمكن الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية (P. 100). يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يتقاسمها أفراد التنظيم الواحد، وذلك بهدف تسهيل فهم وتوجيه وترشيد السلوك لتحقيق أهداف المنظم. فالثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في توجيه سلوك الموظفين والحفاظ على ميزتها التنافسية، وذلك من خلال التأثير على الأداء التنظيمي وزيادة الفعالية التنظيمية (Nazarian., et al, 2017, P. 23).

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام معين من القيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين والتي تحدد سلوكهم. فالثقافة التنظيمية نمط معين من الافتراضات الأساسية التي توجه كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجهها المنظمة، وذلك عن طريق إحداث كل من التكامل الداخلي والتكيف الخارجي. فالثقافة التنظيمية عملية ديناميكية ناشئة عن تفاعل الأفراد والجماعات، وكذا عن طريق تأثرهم بسلوك قائدهم. فالثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والمعايير التي توجه السلوك

وتقيده ضمن نمط معين. أي أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والرموز والطقوس المشتركة لدى أعضاء المنظمة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة إيجاد حلول للمشاكل الداخلية، وكذلك للتحديات التي تفرضها بيئتها الخارجية (Belias., et al, 2015, P.315).

وحسب (Lapina., et al (2015) الثقافة التنظيمية هي نمط معقد من الافتراضات والمعتقدات والأسس في مكان معين تتصف به مجموعة أفراد يقومون بنفس الوظيفة. فالثقافة التنظيمية عبارة عن القيم والمنطلقات الفكرية والافتراضات والتوقعات والطقوس والعادات التي تميز المنظمة وأعضائها عن بقية المنظمات، والثقافة التنظيمية جزء منها مستمد من ثقافة المجتمع الذي تنشط به (P. 771). واعتبر (Bingol., et al (2013) الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في توجيه سلوك الموظفين لأنهم يتأثرون بالثقافة التي يعيشون فيها، فالثقافة التنظيمية تساعد على تطوير وتنمية المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية الجيدة تسهل عمل المدراء على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات ووضع خطط جديدة، كما تدفع الأفراد لأن يكونوا أكثر إبداعاً، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تنعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمية (P. 223).

الثقافة التنظيمية هي أداة هامة لتوجيه السلوك، وهي الأفكار والقيم والمعايير والطقوس والمعتقدات التي تستخدم بهدف الحفاظ على المنظمة وضمان استمرارها. كما أن الثقافة التنظيمية آلية هامة لتوجيه جهود الأفراد والجماعات، وتساعد في التفرقة بين أنماط السلوك المسموح به والأنماط غير المرغوبة بالمنظمة، فوجود ثقافة تنظيمية قوية بالمنظمة يؤدي إلى النجاح في تطبيق سياساتها وتنفيذ الأنشطة بدقة واتخاذ قرارات صائبة. فالثقافة التنظيمية تلعب دور البوصلة، إذ تعد كقوة دافعة للسلوك وتحاول إحداث التوازن فيه. كما تستخدم الثقافة التنظيمية كآلية للرقابة على الالتزام التنظيمي، وتساهم في تحقيق التكامل بالمنظمة، وتساعد على التكيف مع التغيرات البيئية. إن الثقافة التنظيمية القوية والتي يمكن استخدامها على المستوى الاستراتيجي وفي بناء الميزة التنافسية تتوفر على أربعة سمات أساسية وهي المشاركة والاتساق والقدرة على التكيف، بالإضافة إلى أنها تنطوي على رسالة تحاول بلوغها. وتعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً داخلياً على الاستقرار والتكامل داخل المنظمة، فهي تحدث التوازن بين الحرية الشخصية للفرد والتزامه التنظيمي لتحقيق الأهداف، وتحدث نوعاً من التطابق بين طريقة تفكير الرؤساء وطريقة رؤوسهم من أجل توليد القدرة على إحداث التغيرات المناسبة للتكيف مع الظروف والتغيرات البيئية، وبما يخدم العناصر الاستراتيجية للمنظمة كالتوجه الاستراتيجي ورؤية المنظمة وغايتها وأهدافها الاستراتيجية (Abdullah., et al, 2014, P. 142).

1-1-3 نظام المكافآت

المكافآت هي تعويض يتلقاه الموظف لقاء الخدمة أو العمل الذي يقدمه، ويتضمن النقود التي يحصل عليها وكذا تعويضات غير مادية كالعلاقات الشخصية الجيدة التي تقدم له داخل المنظمة، والسماح له بالمشاركة في صنع القرار، ومنحه الشعور بالإنجاز والتميز، وتقديم له فرص التقدم والنمو وتنمية مهاراته وكفاءاته. أي أن يتم تقييم المورد البشري وعلى أساس هذا التقييم يتم منحه قيمة نقدية، ومزايا نوعية بحسب العمل الذي أنجزه، وتعتبر المكافآت أحد أهم الدوافع للعمل، فهي تزيد من درجة تركيز الموظف على الاهتمام بالعملاء، كما أن المنظمات التي تعتمد على نظام مكافآت جيد يساعدها على تحقيق عوائد تتجاوز بكثير التكاليف التي تم صرفها (Jiang., et al, 2009, P. 178). وأكد (Sezer(2011 أن أنظمة المكافآت هي آليات تعتمد عليها المنظمة ضمن استراتيجياتها لتكوين سلوك معين لدى أفرادها. فنظام المكافآت عبارة

عن الربط بين عوائد ملموسة مباشرة يحصل عليها الفرد لقاء تحسينه لأدائه أو رفع مستوى الأداء. وتوجد تصنيفات مختلفة لأنظمة المكافآت، فتوجد مكافآت مالية أو مادية وأخرى غير مادية كالمكافآت النفسية. وقد تكون أنظمة المكافآت خاضعة أو قائمة على التسلسل الهرمي وقد لا تخضع له، كما يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد المكافآت على أساس كمي أو كيفي أو أنها تعتمد على النوعين معا (P. 8).

يرى (San and Theen 2012) أن وضع نظام المكافآت يتم وفق منهج متكامل من أجل تعويض الموظفين لقاء بذلهم جهداً أثناء مزاولة وظائفهم. ويتم ربط هذا التعويض بقيمة الجهد المبذول والإنتاجية التي تم تحقيقها، وكذا مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي، فهذا النظام يجب أن يأخذ في الحسبان الحاجات المتنوعة التي يرغب الموظف في إشباعها من خلال تأديته لعمله (P. 212).

تقوم المنظمة بمنح الموظفين المكافآت حسب الأداء الذي قدموه، وتعتمد في ذلك على تخطيط أداء الموظفين والرقابة عليه واستخدام أدوات قياسية مناسبة، كما تستخدم المنظمة المكافآت كوسيلة لتعزيز السلوك الجيد للموظفين وتدفعهم لتحسين إنتاجيتهم، وكذا تحفيز روح المبادرة لديهم والعمل الجماعي والتقيد بأوقات العمل والحرص على بناء علاقة جيدة مع العملاء، ولتحقيق كل ما سبق ذكره على المنظمة وضع نظام مكافآت مبني على أساليب موضوعية لتقييم الأداء. ويركز نظام المكافآت على عدة مجالات من أبرزها التعويضات والفوائد والاعتراف والتقدير، والفوائد كالحصول على قروض لشراء السيارات، العضوية في نادي معين، الحصول على خدمة استخدام سيارة الشركة. وقد اعتبر الاعتراف بأداء الموظف المتميز أحد أهم عناصر نظام المكافآت، إذ يفترض أن هذا الاعتراف وإظهار الامتنان له يتبعه إجراءات تحفز الموظف للحفاظ على نفس مستوى الأداء (Njanja., et al, 2013, PP. 42, 43).

اعتبر (Doreen., et al 2013) نظام المكافآت جانبا أو عنصرا حيويا بالنسبة للمنظمة، فإذا ما تمت إدارة هذا النظام بشكل صحيح فهذا سيؤدي إلى خلق شعور إيجابي لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وظهور حافز لتحسين الأداء والتميز فيه كما ونوعا، وارتفاع الروح المعنوية اتجاه العمل والالتزام به، ويخفف من معدل دوران العمل وتغيب الموظفين، كما يؤدي إلى تحفيز الأفراد إلى اكتشاف طرق حديثة لأداء العمل، والوصول إلى أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة (PP. 1, 2). وأكد (Allen and Kilmann 1999) أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على استخدام نظام المكافآت كأداة لتحفيز الموظفين لتسحين أدائهم الفردي والجماعي، وهذا من أجل أن يتوافق مستوى الأداء مع إستراتيجية المنظمة، والعمل على جذب الموارد البشرية المتميزة ذات المعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وكفاءات بشرية قادرة على خلق ثقافة وهيكل يدعم تميز المنظمة وتفوقها على منافسيها. علاوة على ما سبق فإن قدرة المنظمة على الموازنة بين نظام مكافآتها وإستراتيجيتها يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية (PP, 113- 115).

1-1-4 فريق العمل

يتكون فريق العمل من شخصين أو أكثر يؤدون أدوارا محددة ومهاما مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك. إذ يتطلب العمل الجماعي الفعال أن يمتلك أعضاء الفريق المعرفة والمهارات ومواقف محددة، كمعرفتهم بمهام ومسؤوليات بعضهم البعض، وامتلاكهم مهارات مراقبة أداء بعضهم البعض، واتخاذهم مواقف واتجاهات إيجابية اتجاه عمل الفريق الذي ينتمون إليه، كما يجب أن يمتلكوا قدرة على استخدام المعلومات، فأعضاء فريق العمل وعلى الرغم من

حصولهم على نفس المعلومات فإنه عليهم استخدامها بطرق وأشكال مختلفة كل حسب الدور الذي يلعبه والمهام الموكلة إليه (Øvergård., et al, 2015, P. 2590). وأكد (Dhurup., et al (2016) أن فريق العمل يتكون من مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي مهارات متكاملة، ويلتزمون في تحقيق هدف مشترك ويتحملون فيه تبادل المسؤولية. وقد يتولد عن فريق العمل تفاعلات اجتماعية، أي أن ينشأ تفاعل بين الأفراد وأن تكون جهودهم جماعية، ويكون ترابط بين هذه الجهود. ويكون فريق العمل فعالا إذا كانت البيئة داعمة لذلك، وذلك من خلال وجود ثقافة تشجع على تبادل المعرفة والمهارات (P. 486).

حسب (Hwang and Ahn (2015) يقوم فريق العمل على أساس العمل الجماعي، وترابط وتكامل معارف ومهارات أعضائه وحرصهم على تحقيق هدف مشترك، ويرتكز العمل الجماعي أساسا على مراقبة السلوك وتوجيهه وكذا على الاتصالات الفعالة. فالعمل الجماعي قد يؤدي إلى تقويم السلوك وتحسين الأداء كما ونوعا (P. 14). لفرق العمل أهمية كبيرة نابعة من أهمية العمل الجماعي، فالعمل الجماعي ينتج عنه أداء وظيفي أفضل، لأنه ناتج عن تكامل جهود جماعية تتشارك في الخبرات والمهارات وتحسين الأنشطة بتدراك الأخطاء لحظة وقوعها. ويقوم فريق العمل على تقاسم المسؤوليات وتحديد الإجراءات والاستراتيجيات، وكذا المنهجية المتبعة من طرف الأشخاص لتحقيق الأهداف. يركز فريق العمل على إنشاء مجموعات متعاونة ومتفاعلة مع بعضها البعض من أجل إتمام العمل، وتقوم على بناء فريق متكامل والحرص على ديناميكية المجموعات. أي أن فريق العمل الجيد يقوم على التنسيق بين مهارات وكفاءات أفرادهم وتنسيق جهودهم، ويضمن التفاعل بين الأفراد بأسلوب يساهم في نشر المعرفة واستغلال الموارد لتحقيق الأهداف المشتركة (Carmenado., et al, 2012, PP. 1664, 1665).

أكد (Eliasa (2014) أنه توجد عدة طرق من أجل تطوير فريق عمل فعال ومن أبرزها: بناء توقعات واضحة حول العمل الجماعي والنتائج المتوقعة من التعاون بين أفراد الفريق؛ الإيمان بأن العلاقة بين الفريق الواحد غير متوقفة على العمل فقط، بل يسودها الاحترام والتعاون والاعتراف بقدرات أفرادهم؛ أن تتم مراجعة النتائج من طرف المجموعة وليس من طرف شخص واحد؛ منح فرص متساوية لكل أعضاء الفريق، وذلك عن طريق استخدام أنشطة مهمة تثير اهتمام الجميع؛ استخدام أنشطة تكسر الروتين، وتعمل على تحديث طريقة العمل وتحفيز الفريق؛ كما ينبغي أن يركز فريق العمل على حل المشكلة وليس فقط على المشكلة (PP. 197, 198).

1-1-5 نمط القيادة

تتم القيادة بتحفيز المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف معينة، وتركز القيادة في ذلك على القيم والدوافع والاحتياجات التي يرغب المرؤوسين في تلبيتها، وتركز القيادة على طريقة تفكير الأفراد وشعورهم وطريقة ارتباطهم بالبيئة والوظائف التي يزاولونها. إذ تعرف القيادة بأنها فن توجيه المرؤوسين لأداء مهامهم، وبث فيهم الثقة والحماس لذلك، وكذا القدرة على توجيههم نحو تحقيق هدف مشترك. فالقيادة تعتبر أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق هدف. كما يمكن تعريف القيادة أيضا بأنها عملية تهدف إلى التأثير في الأتباع لتحقيق هدف معين، وتعتبر العلاقة بين القائد والأتباع الأساس أو المحور الذي تركز عليه القيادة، وطبيعة هذه العلاقة هي التي ترسم السمة الأساسية للقيادة (Top., et al, 2015, P. 13). فقد اهتم السلوك التنظيمي بالأنماط القيادية لأنها تعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على التفاعلات الفردية

والتنظيمية، فالقيادة أداة إستراتيجية لتحفيز الموظفين وتعزيز قدراتهم، كما أن للأنماط القيادية آثارا على الأداء التنظيمي، وتساهم في تحقيق نتائج مالية جيدة وارتفاع أرباح المنظمة وطرح منتجات ذات جودة عالية في الأسواق (Wahab., et al, 2016, P. 594).

أكد (Baysak and Yener (2015 أن النظريات الإدارية حاولت التركيز على الخصائص وسلوكيات القادة، وتفسير أثرها على الأتباع، وبهذا ظهرت الأنماط القيادية والتي تعبر عن السمة أو المنهج الذي يتبعه القائد، واستنادا إلى السمات والخصائص التي يتحلى بها القائد يتم تحديد النمط القيادي السائد، وقد ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، وغيرها من النظريات التي حاولت التعرف على السبب الذي يؤدي بالمرؤوسين إلتباع والخضوع لتوجيهات قائدهم (P. 80). وقد وضع (Bajcar., et al (2015 أن للأنماط القيادية علاقة وثيقة بالسمات الشخصية والأساليب القيادية المفضلة للأتباع، وكذا الاعتراف بأهمية القيادة في بعض الوظائف وفي تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التأثير الإيجابي في السلوك (P. 3669). وتوجد عدة أنماط قيادية يمكن أن تسود بالمنظمات، ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي (Liphadzi., et al, 2015, PP. 286, 287):

✓ **القيادة الكاريزمية:** أي أن القائد هنا لديه قدرة على تحريك طاقة الأتباع وجعلهم يلتزمون بالعمل، ويؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق بكثير الحد المطلوب، ويتم تحقيق مثل هذه النتائج في البيئة التي يتميز أفرادها بالاجتهاد، فالقائد يتابع عمل أتباعه ونشاطهم من أجل مساعدتهم على تخطي الصعوبات، فهذا النمط من القيادة يخلق تطابقا بين قيم الأتباع وثقافة المنظمة.

✓ **القيادة الديمقراطية:** يستخدم هذا النمط لتوفير التوجيه ولكنهم بالمقابل يسمحون للأتباع باتخاذ القرار، وعلى وجه التحديد يشجع القائد أتباعه على تحديد الأهداف والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف، كما يحفز الأفراد لتحقيق الذات، ويقدم القائد اقتراحات حتى يدعم ويعزز أفكار أتباعه، فالنمط الديمقراطي يدعم دائما العمل الجماعي ويقود الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ **القيادة الحرة:** يسمح هذا الأسلوب للأتباع بتطوير قراراتهم، فالقائد لا يمارس عليهم سلطة حقيقية، بل يساعد القائد المرؤوسين بالإجابة على أسئلتهم وتوفير لهم المعلومات، ويقدم لهم التعزيز الذي يحتاجون إليه، أي أن القائد يطبق عبارة "أتركه يفعل أو يعمل".

✓ **القيادة الاستبدادية:** هذا النمط عكس القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية، فالقائد مستبد في قراراته، وهو دائما يتوقع من المرؤوسين أنهم على علم بما ينبغي القيام به، وكذا على معرفة بطريقة العمل والهدف من القيام بالعمل، وفي أغلب الأحيان يظهر عدم الاتفاق والتفاهم بين القائد وأتباعه، كما أن ضمن هذا النمط من النادر أن يتواصل زملاء العمل مع بعضهم البعض بل يتواصلون فقط مع القائد.

✓ **قيادة المعاملات:** يؤكد هذا الصنف من القيادة على تبادل التعامل بين القائد وأتباعه وكذلك بين الزملاء، إذ يرى القائد أن المعاملات بين الأفراد ضرورية، ومتطلبا أساسيا لنجاح العمل، فيتم شرح طريقة الوفاء باحتياجات ومتطلبات كل طرف بشرط تحقيق الأهداف أو المهام المحددة، فالقائد يوجه أتباعه من خلال توضيح لهم الأدوار والمهام الأساسية (Baysak and Yener, 2015, P. 81).

✓ **القيادة التحويلية:** يعتبر هذا النوع من أهم الأنماط القيادية، فالفائد يشجع المرؤوسين على تطوير إمكانياتهم وتجاوز مصالحهم الفردية لتحقيق المصلحة العامة وأهداف المنظمة. أي أن القادة يحفزون الأتباع لتحقيق نتائج استثنائية وتطوير قدراتهم القيادية كذلك، فهذا النوع من القيادة يقوم بتحفيز المرؤوسين على استغلال قدراتهم الفكرية من أجل المصلحة الجماعية، وزيادة ثقتهم والتزامهم وأدائهم الوظيفي (Ali., et al, 2015, P. 163).

1-2- الإبداع

عرف (Fay., et al (2014) الإبداع على أنه تطوير فكرة جديدة وتنفيذها من طرف المنظمة من أجل التكيف مع التغير البيئي. ويرتبط الإبداع بالمنتجات والخدمات الجديدة، وكذلك بأساليب وإجراءات الإنتاج والعمل والاعتماد على التكنولوجيا (P. 2). ويعد الإبداع في الوقت الحاضر مصدرا رئيسيا لخلق قيمة للمنظمات، ويخلق المعارف الجديدة لتطوير المنتجات وتسهيل العمليات باستمرار، وذلك بهدف تعزيز الهياكل الداخلية للمنظمة، والاستجابة لمتطلبات السوق بشكل ملائم (Al-Dujaili., 2012, P. 129).

الإبداع هو إدخال أساليب جديدة لمكان العمل، وذلك من خلال تضافر جهود الجماعات والقيام بالإجراءات والآليات والنظم التي تزيد قيمة المنظمة، ويعتبر الإبداع مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. فالإبداع هو قدرة المنظمة الدخول في مشاريع جديدة أو إدخال عمليات أو منتجات جديدة من خلال العمل الجماعي، والتشارك في المعرفة والتنسيق والتعاون بين الأفراد، وكذا من خلال التعلم التنظيمي (Ben Zaid., 2015, P. 54). وأكد (Khan., et al (2009) أن الإبداع من منظور ضيق يوصف على أنه توليد شيء جديد كمنتج أو خدمة أو عملية يكون لها تأثيرا على التنمية الاقتصادية. في حين اعتبرته النظريات الإدارية الحديثة على أنه عاملا أساسيا للحفاظ على بقاء المنظمة لفترة طويلة، كما أن تطور الدول مرهون بقدرة أفرادها على الإبداع. فالإبداع من العمليات الأكثر تعقيدا بالنسبة للمنظمات، وهو نشاط يهدف إلى تطوير فكرة وتنفيذها وإجراء التعديل عليها إذا اقتضت الضرورة (P. 679).

يرى (Vieluf., et al (2012) الإبداع هو طرح فكرة جديدة أو تطوير منتج أو عملية أو طريقة يتم تطبيقها من أجل خلق قيمة مضافة. وقد ينطوي الإبداع تغييرات جذرية، وبالمقابل تؤدي هذه التغييرات إلى إحداث تكيف للممارسات الحالية. فعلى مستوى التعليم فإن المنظمات التعليمية بحاجة دائمة لتكون مبدعة، فيجب أن يكون الأستاذ متكيف مع خصائص الطلاب، والاستجابة إلى حاجاتهم للتعليم ومحاولة للعمل على تنمية أصول وأساليب التدريس التي يستخدمها، وأن تتماشى مع خصائص الطلاب وحاجات سوق العمل من الموارد البشرية (PP. 39, 40). إن الإبداع لدى الأساتذة عبارة عن مجموعة الممارسات التعليمية التي تعزز عملية التعليم، وتزود الطالب بالكفاءات والمهارات التي يحتاجها لتلقي المعلومات والاستفادة منها، وتشجيعه على التعلم القائم على التشارك والتعاون وبناء المشاريع، وكذا اكتساب الخبرة للتعرف كيفية الاستفادة من الوقت بأساليب وطرق حديثة (Nachmias., et al, 2004, P. 295).

يشير الإبداع إلى قدرة الموظفين على إنتاج مخرجات جديدة، كما أن الإبداع هو استيعاب داخلي للأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد أو فرق العمل أو إدارة المنظمة والتي تساهم في تكوين ثقافة الإبداع. فالإبداع هو تقديم قيمة جديدة للعملاء. و يتضمن الإبداع مجموعة خصائص رئيسية من أبرزها: يشير الإبداع إلى شيء جديد أو شيء محسن أي تم تحسينه والتعديل عليه؛ الإبداع هو نتيجة لعملية يظهر في نوع المخرجات التي تطرحها المنظمة؛ الإبداع عبارة عن خطوات

متابعة تبدأ عادة بتوليد فكرة جديدة وتنتهي بعملية التسويق؛ يتضمن الإبداع سياق اجتماعي ويشير إلى مجموعة من الأشخاص المشاركين في عملية الإبداع أو العوامل البيئية التي تؤثر على الإبداع؛ يحتاج الإبداع إلى موارد مختلفة منها الوسائل التقنية والمالية وكذا المهارات الفكرية؛ ينطلق الإبداع من هدف تعد مسبقا وترغب المنظمة للوصول إليه كنتيجة تحققها من خلال الإبداع (Luoma-aho., et al, 2012, PP. 10, 11).

2- الدراسات السابقة

سيتم فيما يلي عرض لمجموعة دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة الحالية.

1-2 دراسة Taha., et al سنة 2016 بعنوان: "The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation".

جاءت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الإبداع والابتكار والثقافة التنظيمية بالمنظمات السلوفانية، إذ تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 184 موظف، حيث وضحت أن الإبداع والابتكار متلازمان والعلاقة بينهما وطيدة، وبينت نتائج الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز الإبداع يؤدي إلى ارتياح الموظفين والتزامهم بالإبداع في مكان العمل. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو تطوير أدوات لقياس الإبداع بالمنظمات.

2-2 دراسة Valdez-Juárez., et al سنة 2016 بعنوان: "Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع والأداء التنظيمي بالشركات الصغيرة والمتوسطة بإسبانيا، إذ وزع استبيان على 903 شخص من أصحاب الشركات، توصلت النتائج إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على الإبداع، لكن أثرها على الأداء لم يكن بارزا. ومن أهم توصيات هذه الدراسة هي ضرورة تدريب الموارد البشرية على استخدام المعرفة، وأنه من المفيد أن يكون قادة هذه الشركات أكثر انفتاحا على التغيرات الحاصلة في مجال المعرفة للاستفادة منها بشكل أكبر.

3-2 دراسة Ali and Ibrahim سنة 2014 بعنوان: "The Impact of Leadership Style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الإبداع كمصدر لنجاح المنظمة والحفاظ عليها، وإبراز علاقتها الوثيقة بالأنماط القيادية السائدة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 142 من مدراء شركات الاتصالات بالصومال، وأكدت نتائج الدراسة أن للأنماط القيادية أثر على الإبداع، خصوصا القيادة التحويلية ثم قيادة المعاملات وتليها القيادة الحرة. ومن أهم التوصيات المقدمة من طرف الباحثان هو ضرورة تركيز القيادة على تدريب الموظفين على الإبداع ووضع استراتيجيات لذلك.

4-2 دراسة Fay., et al سنة 2014 بعنوان: "Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context".

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة توضيح أثر العمل ضمن الفريق على الإبداع التنظيمي، وقد تمت الدراسة على 45 منظمة صناعية في بريطانيا، إذ أكدت النتائج على أن العمل الجماعي يؤثر إيجابيا على الإبداع، خصوصا إذا كان

مدروسا من طرف الإدارة. من أهم توصيات هذه الدراسة على المنظمات التنبؤ بالفوائد المتأتية من العمل الجماعي وانعكاسها على الإبداع من أجل دعمها وتعزيزها.

2-5 دراسة فلاح و عامر سنة 2011 بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي".

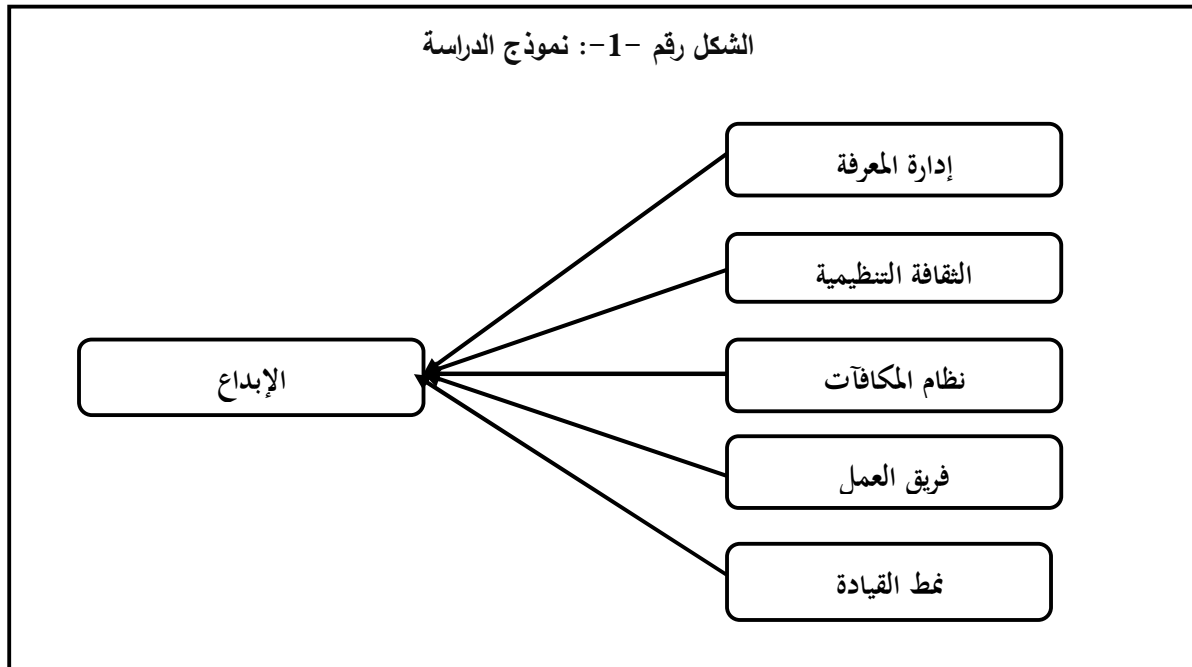
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، لأن التغيرات الاقتصادية المتسارعة وظاهرة العولمة وتحدياتها وكذا اشتداد المنافسة زاد من أهمية الإبداع. فالإبداع يحتاج إلى موارد بشرية متميزة ذات مهارات وخبرات، وأكدت هذه الدراسة على أهمية الاستثمار في الرأس المال الفكري لأنه يؤدي إلى زيادة مردودية المنظمة من خلال توظيف المعرفة التي يملكها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الوصول إلى المعرفة وتوظيفها بشكل جيد يؤدي إلى الإبداع التنظيمي.

2-6 دراسة Nacinovic., et al سنة 2009 بعنوان: " Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems".

كان الهدف من هذه الدراسة اختبار الأثر الموجود بين الثقافة التنظيمية ونظام المكافآت والإبداع، إذ تم توزيع الاستبيان على 191 شركة كرواتية تم استرداد 68 استبيان. أكدت نتائج الدراسة أن المنظمة تطور ثقافتها التنظيمية من أجل تشجيع الإبداع ويكون هذا الإبداع مصحوبا بمكافآت مما يجعل الموظفين يهتمون أكثر به. وقد أوصى الباحثين بالاستثمار في مجال البحث والتطوير وتعزيز دور المكافآت في التحفيز على الإبداع.

3- نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

4- فرضيات الدراسة

استنادا إلى نتائج الدراسات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- H₁: لا تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- H₂: ليس للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- H₃: لا يؤثر نظام المكافآت إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- H₄: ليس لفريق العمل أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- H₅: لا يؤثر نمط القيادة إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى.

5- منهجية الدراسة

1-5 نوع الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، لأنه المنهج المناسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، والدراسة الحالية بحث تمهيدي لاستخدام الباحثين مصادر المعلومات الثانوية في الجانب النظري لشرح مختلف متغيرات الدراسة، كما أن الدراسة بحث ارتباطي لأنها تختبر ما إذا كانت هناك علاقة أثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن الدراسة كمية لأنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وقياس أثر كل من إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية ونظام المكافآت وفريق العمل ونمط القيادة على الإبداع.

2-5 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، والذي يشمل على 1012 أستاذ دائم موزعين على مختلف كليات الجامعة. وقد اعتمد الباحثان على العينة الملائمة (Convenience Sample)، إذ يعتبر أنواع العينات غير العشوائية التي تعطي لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الاختيار بناء على أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة حيث يختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة ولكن بشروط محددة تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة (Sekar, 2004, P. 252). وتم توزيع 105 استبيان على عينة ملائمة من أساتذة هذه الجامعة، وتم استرداد 91 استبيان، في حين استبعدت 6 استبيانات لعدم الإجابة على كل فقراتها، أي كان 85 استبيان صالحا للقيام بعملية التحليل واختبار صحة الفرضيات، أي كان معدل الاسترداد 80.95%، ولتحديد حجم العينة تم اختيار طريقة أدرجتها الباحثة Sekaran سنة 2004، في حالة استخدام الانحدار المتعدد فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة أو أكثر، وبما أن الدراسة شملت ستة متغيرات فحجم العينة يكون يساوي 60 مفردة أو أكثر.

3.5 أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبيان لجمع البيانات الضرورية حول متغيرات الدراسة، وتم تطوير الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي لقياس متغيرات الدراسة. شمل الاستبيان البيانات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، أما لقياس متغيرات النموذج المدروس فتم الاعتماد على 30 فقرة لقياس هذه المتغيرات، وقد تم اختبار جودة أداة الدراسة باستخدام كل من الثبات والصدق البنائي.

4-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات وإجراء الجانب التطبيقي للدراسة تم استخدام عدة أساليب إحصائية والمتمثلة في:

1-4-5 معامل الثبات Cronbach's Alpha: تم استخدامه للتحقق من أن عبارات الاستبيان تقيس بطريقة جيدة متغيرات الدراسة، وأن استخدام نفس الاستبيان لعدة مرات سيؤدي إلى نفس النتائج.

2-4-5 معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لحساب ارتباط كل عبارة لكل متغير مع متوسط العبارات، للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتأكد أن العبارات الموضوعية تقيس بشكل جيد المتغيرات وأنها مناسبة لذلك.

3-4-5 معاملي الالتواء والتفلطح: يتم الاستخدام معاملي الالتواء والتفلطح للتأكد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حتى يتم اختيار الاختبارات المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

4-4-5 الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لأنه يقيس تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، وبما أن المتغير المستقل شمل على خمسة أبعاد فقد تم استخدام هذا النوع من الانحدار لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

6- نتائج الدراسة

1-6 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة والنتائج المتوصل إليها موضحة بالجدول رقم (1).

الجدول -1-: معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
إدارة المعرفة	85	5	,853
الثقافة التنظيمية	85	5	,793
نظام المكافآت	85	4	,908
فريق العمل	85	4	,899
نمط القيادة	85	6	,746
الإبداع	85	6	,863

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل المتغيرات محصور بين 0.746 و 0.908 وهو أكبر من 0.70، وهذا معناه أن ثبات أداة الدراسة محقق، إذ أكد (Tavakol and Dennick 2011) أنه حتى يتحقق شرط ثبات أداة الدراسة يجب أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.70.

2-6 الصدق البنائي لأداة الدراسة

يتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، والنتائج المتوصل إليها مدرجة بالجدول رقم (2). توصلت نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة أن مستوى الدلالة (Sig.)

0.01 < 0.000 = (2-tailed) أي أنه توجد دلالة إحصائية بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصورة بين 0.628 و 0.920 وهي أكبر من 0.50، إذن يوجد ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، إذن فصدق أداة الدراسة محقق (DeCoster, 2005).

الجدول 2-: اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
إدارة المعرفة	1	,000	,849**	الثقافة التنظيمية	1	,000	,808**
	2	,000	,870**		2	,000	,680**
	3	,000	,840**		3	,000	,864**
	4	,000	,765**		4	,000	,685**
	5	,000	,646**		5	,000	,669**
نظام المكافآت	1	,000	,920**	فريق العمل	1	,000	,889**
	2	,000	,826**		2	,000	,861**
	3	,000	,918**		3	,000	,873**
	4	,000	,880**		4	,000	,887**
خط القيادة	1	,000	,733**	الإبداع	1	,000	,701**
	2	,000	,748**		2	,000	,818**
	3	,000	,628**		3	,000	,802**
	4	,000	,644**		4	,000	,861**
	5	,000	,546**		5	,000	,716**
	6	,000	,698**		6	,000	,763**

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

3-6 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والجدول رقم (3) يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول -3-: معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة المعرفة	- ,549	- ,700
الثقافة التنظيمية	- ,158	-1,022
نظام المكافآت	- ,323	-1,015
فريق العمل	- ,566	- ,642
نمط القيادة	- ,245	,915
الإبداع	-1,576	2,106

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

كما هو موضح بالجدول أعلاه معامل الالتواء محصور بين 1,576 - و -1,158 وهو ينتمي إلى $[-3, +3]$ ، ومعامل التفلطح محصور بين 1,022 - و 2,106 وهو أقل من 20، إذن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فحسب دراسة (Cao and Dowlatshahi 2005) إذا كان معامل الالتواء محصور بين $[-3, +3]$ ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

4-6 اختبار ملائمة النموذج

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباين للانحدار، فالمتغير التابع هو الإبداع أما المتغيرات المستقلة فهي إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، فريق العمل، ونمط القيادة.

الجدول -4-: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الإبداع)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	14,732	5	2,946	5,356	,000	,253	,503
الخطأ المتبقي	43,459	79	,550				
المجموع	58,192	84					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F = 0,001 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R² يساوي 0,253، هذا يعني أن 25.3% من التباين في المتغير التابع (الإبداع) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، فريق العمل، ونمط القيادة).

5-6 اختبار صحة فرضيات الدراسة

يوضح الجدول التالي النتائج المتحصل لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

الجدول -5-: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى T دلالة	قيمة T الاحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B			
,000	4,223		,497	2,099	ثابت Constant	1	
,685	-,407	-,057	,131	-,053	إدارة المعرفة		
,381	,881	,136	,164	,145	الثقافة التنظيمية		
,900	,126	,020	,132	,017	نظام المكافآت		
,002	3,286	,413	,097	,319	فريق العمل		
,523	,642	,074	,134	,086	نمط القيادة		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

✓ ليس لإدارة المعرفة أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.685 > 0.05$). إذن الفرضية: H_1 : لا تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مقبولة.

✓ ليس للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.381 > 0.05$). إذن الفرضية: H_2 : ليس للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مقبولة.

✓ ليس لنظام المكافآت أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.900 > 0.05$). إذن الفرضية: H_3 : لا يؤثر نظام المكافآت إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مقبولة.

✓ لفريق العمل أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.002 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر فريق العمل على إبداع الأساتذة كانت 0.413 أي 41.3% وهي قيمة مرتفعة. إذن الفرضية: H_4 : ليس لفريق العمل أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مرفوضة.

✓ ليس لنمط القيادة أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، لأن مستوى الدلالة ($T = 0.523 > 0.05$). إذن الفرضية: H_5 : لا يؤثر نمط القيادة إيجابيا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مقبولة.

6-6 تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسيراً للنتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

✓ ليس لإدارة المعرفة أثراً على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة Valdez-Juárez., et al (2016) ودراسة فلاح و عامر (2011)، وتفسر هذه النتيجة بعدم استغلال المعرفة وعدم تحويل

المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد وعي بأهمية ممارسة إدارة المعرفة في الإبداع، فالجامعة تتحمل نفقات امتلاك المعرفة لكن لا يتم استغلال بالطريقة المناسبة.

- ✓ ليس للثقافة التنظيمية أثرا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، هذه النتيجة مختلفة مع دراسة Taha., et al (2016) ودراسة (Nacinovic., et al (2009)، وهذا دليل على أن القيم والعادات والطقوس بهذه الجامعة غير مشجعة الأساتذة على الإبداع، وكذلك السياسات والإجراءات غير المشجعة على استخدام التكنولوجيا أو اتسام هذه الإجراءات بالبطء والتعقيد إذ تقف حاجزا يحول عائقا أمام إبداع الأستاذ، أي وجود ثقافة سلبية وليس ثقافة إيجابية، وكما يدل هذا على انخفاض الاهتمام بالجوانب السلوكية داخل الجامعة والتي لها أثر على إبداع الأستاذ.
- ✓ ليس لنظام المكافآت أثرا على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، هذه النتيجة لا تتوافق مع نتائج دراسة (Nacinovic., et al (2009) ويمكن تفسير ذلك بأن نظام المكافآت المطبق بالجامعة مستمد من التشريعات الحكومية وكل الجامعات تطبق نفس النظام، وهذا النظام غير مرن ولا يأخذ بعين الاعتبار إبداع الأستاذ أثناء ممارسة عمله ويحتاج إلى مكافأة لذلك، بل يعتبر الإبداع في الجامعة جزء من متطلبات أداء الوظيفة ولا يتطلب إلى أي تعويض أو تحفيز لذلك.

- ✓ لفريق العمل أثر إيجابي على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، هذه النتيجة مطابقة لنتيجة التي توصلت إليها دراسة (Fay., et al (2014) وتفسر هذه النتيجة بأن الأساتذة يستفيدون من العمل الجماعي الذي يقومون به، فهذا يؤدي إلى تبادلهم الأفكار ووجهات النظر وتقديم وجهات نظر مختلفة في مجال البحث العلمي وأساليب التعليم مما يؤثر بالإيجاب على الإبداع ويزيد من المهارات الإبداعية لدى الأستاذ.
- ✓ ليس لنمط القيادة أثر على إبداع أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، هذه النتيجة تتنافى مع النتيجة المتوصل إليها من طرف (Ali and Ibrahim (2014) وهذا دليل على أن الأنماط القيادية السائدة في الجامعة لا تهتم بالإبداع ولا تهتم بتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأساتذة، وترى أنها مسؤولية فردية وعلى كل أستاذ بذل جهده من أجل الإبداع في مجال عمله.

الخاتمة

- استنادا إلى النتائج المتوصل إليها سابقا تم اقتراح مجموعة توصيات نلخصها في النقاط الآتية:
- ✓ الاستفادة من إدارة المعرفة عن طريق الاهتمام بأساليب تخزينها ونشرها واستخدامها، أساليب التخزين عن طريق استخدام الذاكرة التنظيمية، أما بخصوص نشر المعرفة يمكن تشجيع ذلك من خلال عقد اجتماعات وتنظيم مؤتمرات وأعمال جماعية.
- ✓ بناء قيم وطقوس إيجابية تشجع الإبداع وكذلك إعداد إجراءات وسياسات تخدم إبداع الأستاذ ولا تقف حاجزا أمامه، فعلى سبيل المثال يتم تشجيع الأستاذ على طرح الأفكار الجديدة والحرص على دراستها بطريقة جيدة وإعطاء أهمية لتلك الأفكار ولو كانت بسيطة والثناء عليه أمام زملائه حتى وإن كانت الأفكار بسيطة، فهذا يؤدي مع القوت إلى بناء قيم تشجع على الإبداع.

✓ تطبيق نظام مكافآت مرن يشجع الأستاذ على الإبداع، وذلك بمنح للجامعة حق تحفيز وتمييز الأستاذ المبدع والذي يمتلك المهارات والكفاءات الإبداعية.

✓ دعم وتعزيز فرق العمل عن طريق توفير ظروف ملائمة لتوسيع العمل ضمن فرق عمل وكذلك إطلاق مبادرات تشجيعية لأفضل فريق عمل مبدع، فعلى سبيل المثال تشجيع فرق البحث وذلك من خلال توفير البيئة المادية والمعنوية لذلك ويتم تشكيلها بطريقة تضمن التكامل بين أفراد الفريق الواحد وبالشكل الذي يضمن تحقيق نتائج إيجابية.

✓ دراسة الأنماط القيادية السائدة ومحاولة تعديلها إلى أنماط محفزة على الإبداع، فقد أثبتت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية وقيادة المعاملات من أفضل الأنماط القيادية المشجعة على الإبداع.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

فلاح، م.، و عامر، ب. (2011). "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي". *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة البليدة، 2، 1، ص ص. 169 - 187.

مراجع باللغة الأجنبية:

Books:

Sekaran, U. (2004), **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Articles:

Abdullah, N, H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Abdul Hamid, N, A. (2014). "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 129, PP. 140 – 147.

Ahmady, G, A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). "Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, PP. 387 – 395.

Alaarj, S ., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U, S, B, A. (2016). " Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235, PP. 729 – 738.

Al-dujaili, M, A, A. (2012). "Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation". **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3, 2, PP.128- 135.

Ali, A, Y, S., & Ibrahim, I, H. (2014). "The Impact of Leadership Style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia". **International Journal of Academic Research in Management**, 3, 3, PP. 233- 241.

Ali, N, M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S, N, M., & Ali, M, N. (2015). "Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture". **Procedia Economics and Finance**, 31, PP. 161 – 169.

Allen, R, S., & Kilmann, R, H. (1999). "The role of the reward system for a total quality management based strategy". **Journal of Organizational Change Management**, 14, 2, PP. 110-131.

Bajcar, B., Babiak, J., & Nosal, C, S. (2015). "When leaders become strategists. A new look at determinants of leadership styles through their relationship with strategic thinking". **Procedia Manufacturing**, 3, PP. 3669 – 3676.

Baysak, B., & Yener, M, I. (2015). "The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 207, PP. 79 – 89.

- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). "Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 175, PP. 314 – 323.
- Ben Zaied, R. M., Louati, H., & Affes, H. (2015). "The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational Performance". **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, 6, 1, PP. 53- 67.
- Bingol, D., Sener, I., & Cevik, E. (2013). "The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99, PP. 222 – 229.
- Cao.Q., & Dowlathshahi. S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". **Journal of Operations Management**, 23, PP. 531–550.
- Carmenado, I, D, L, R., Rodríguez, B, F., & Gajardo, F, G. (2012). "Methodological proposal for teamwork evaluation in the field of project management training". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 46, PP. 1664 – 1672.
- DeCoster, J. (2005). "Scale Construction Notes". Department of Psychology, **University of Alabama**, Gordon, PP. 1- 21.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D, M. (2016). "Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country". **Procedia Economics and Finance**, 35, PP. 485 – 492.
- Doreen, D., Nnamdi, U, D., Sokpah, E, Y., Stephen, N., & Brobbey, T, W. (2013). "Effects Of Rewards Systems On Employees Performance (A Case Study Of Ghana Commercial Bank Ejisu Branch)". **A Project Work Presented to the Department of Business Administration in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of a Bachelor of Business Administration (Human Resource Management Option)**. Christian Service University, PP. 1- 49.
- Eliasa, E, I. (2014). "Increasing Values of Teamwork and Responsibility of The Students Through Games: Integrating Education Character in Lectures". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 123, PP. 196 – 203.
- Fay, D., Shipton, H., West, M, A., & Patterson, M. (2014). "Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context". **John Wiley & Sons Ltd**, PP. 1-17.
- Ha, S., Lo, M., & Wang, Y. (2016). " Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 224, PP. 184 – 189.
- Hwang, J., & Ahn, J. (2015). "Teamwork and Clinical Error Reporting among Nurses in Korean Hospitals". **Asian Nursing Research**, 9, PP. 14-20.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). "Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times". **International Journal of Business and Management**, 4, 11, PP. 177- 183.
- Khan, R., Rehman, A, U., & Fatima, A. (2009). "Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size". **African Journal of Business Management**, 3, 11, PP.676- 684.
- Krumina, I., Krumins, G., & Rozentale,S. (2015). "Vidzeme Region of Latvia: Knowledge Management in Micro Enterprises". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 213, PP. 781 – 786.
- Lapina, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). "Role of Organizational Culture in the Quality Management of University". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 213, PP. 770 – 774.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). "Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry". **Procedia Engineering**, 123, PP. 284 – 290.

- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A., Uusitalo, O., Maaranen, P., & Koski, A. (2012). "Added Value of Intangibles for Organizational Innovation". **An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, 8, 1, PP. 7- 23.
- Marín, G, S., Hernández, A, J, C., Del Valle, I, D ., & Castillo, M, A, S. (2016). "Organizational culture and family business: a configurational approach". **European Journal of Family Business**, 6, PP. 99-107.
- Mohammed, A. (2015). "Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes". **Procedia Computer Science**, 65, PP. 726 – 733.
- Nachmias, R., Mioduser, D., Cohen, A., Tubin., & Forkosh-Baruch, A. (2004). "Factors Involved in the Implementation of Pedagogical Innovations Using Technology". **Education and Information Technologies**, 9, 3. PP. 291–308.
- Nacinovic, I., Galetic, L., & Cavlek. N. (2009). "Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems". **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 3, 5, PP. 376- 381.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance". **International Journal of Hospitality Management**, 63, PP. 22–32.
- Njanja, W, L., Maina, R, N., Kibet, L, K., & Njagi, K. (2013). "Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya". **International Journal of Business and Management**, 8, 21, PP. 41- 49.
- Øvergård, K, I., Nielsen, A, R., Nazir, S., & Sorensen, L, J. (2015). "Assessing navigational teamwork through the situational correctness and relevance of communication". **Procedia Manufacturing**, 3, PP. 2589 – 2596.
- San, O, T., & Theen, Y, M. (2012). "The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)". **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 2,1, PP. 211- 223.
- Sezer, A. (2011). "Effects of rewards and reward systems on changes in safety". **Master of Science Thesis in the Master's Programme Design and Construction Project Management**, Chalmers University Of Technology Göteborg, Sweden.
- Shakerian, H., Dehnavi, H, D., & Shateri, F. (2016). "A framework for the implementation of knowledge management in supply chain management". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, PP. 176 – 183.
- Taha, V, A., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). " The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation". **Polish Journal of Management Studies**, 14, 1, PP. 7- 17.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). "Making sense of Cronbach's alpha". **International Journal of Medical Education**, 2, PP. 53- 55.
- Top, S., Öge, E., Atan, O., & Gümüş, S. (2015). "Investigation Relational Levels of Intensity Between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to The Leaders Style". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181, PP. 12 – 22.
- Valdez-Juárez, L, E., Lema, D, G, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). "Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs". **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 11, PP. 141-176.
- Vieluf, S., Kaplan, D., Klieme, E., & Bayer, S. (2012). "Teaching Practices and Pedagogical Innovation Evidence from TALIS". **OECD Publishing**, PP. 1- 174.
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M, S., & Mohamed, B. (2016). "Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 224, PP. 593 – 598.