

القيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في ضوء بعض المتغيرات الشخصية

م.د. وليد عامر ضائع الاحمدي ، م.م. رياض محمود فتحي الحياي

العراق. المديرية العامة لتربية نينوى

Waleed.alobaedee@gmail.com

Alhialiriad@gmail.com

تاريخ تسليم البحث / ٠٠٠٠٠ تاريخ قبول النشر / ٢٠٢٢/٣/٧

### الملخص

تعد القيادة التحويلية قادم جديد إلى الفكر الإداري، لأنها تركز على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار وينشأ سلوك القائد التحويلي لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في مجال القيم والمعتقدات الشخصية، إلا انه لا يشكل تبادل منفعي بينه وبين المرؤوسين من الموظفين والطلبة، وقد يعمل القادة التحويلين خارج الأنظمة والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة ، والتي لا يمكن التفاوض بشأنها أو مبادلتها بين الأفراد، وعن طريق التعبير عن هذه المعايير، فإن القادة التحويليين يحددون مرؤوسيهم، ولكن يغيرون أهدافهم ومعتقداتهم. وقد تظهر أهمية البحث من خلال الرؤية الجماعية التي يراها منتسبو المعهد في نقلها بشكل فعال لمرؤوسيهم من الطلبة او الموظفين من خلال ضلوعهم بمخاطر شخصية ولا يخشون من استخدام الطرق غير التقليدية. ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والبحوث السابقة لوحظ عدم التطرق للقيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة ، الأمر الذي يعزز مشكلة البحث قلة الدراسات التي تناولت المفهوم على حد علم الباحثان.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، منتسبي ، معهد التربية الرياضية عقرة.

The transformational leadership of the employees of the Institute of Physical Education in Aqrah in the light of some personal variables

Dr. Walid Amer lost Al-Ahmadi, M. Riyad Mahmoud Fathi Al-Hayali

Iraq. The General Directorate of Education of ninawaa

Abstract

Transformational leadership is a newcomer to administrative thought, because it focuses on distinguishing between the orientation towards change and the orientation towards stability and stability. Transformational leaders operate outside of systems that involve issues such as justice and honesty, which cannot be negotiated or traded in between individuals. By articulating these standards, transformational leaders unite their subordinates, but change their goals and beliefs. The importance of the research may appear through the collective vision that the Institute's affiliates see in transferring it effectively to their subordinates of students or employees through their involvement in personal risks and are not afraid of using unconventional methods. Through reviewing the theoretical literature and previous research, it was noted that the transformational leadership of the employees of the Institute of Physical Education in Aqrah was not addressed, which reinforces the problem of the research. The lack of studies that dealt with the concept to the knowledge of the researchers.

Keywords: transformational leadership, affiliates, Institute of Physical Education Aqrah.

تعد القيادة التحويلية قادم جديد إلى الفكر الإداري ، لأنها تركز على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار (Moorhead & Gregory. ١٩٩٥. p٣٢٥)

وينشأ سلوك القائد التحويلي لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في مجال القيم والمعتقدات الشخصية، إلا انه لا يشكل تبادل منفعي بينه وبين المرؤوسين من الموظفين والطلبة، وقد يعمل القادة التحويلين خارج الأنظمة والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة، والتي لا يمكن التفاوض بشأنها أو مبادلتها بين الأفراد، وعن طريق التعبير عن هذه المعايير، فإن القادة التحويليين يوحدون مرؤوسيهم، ولكن يغيرون أهدافهم ومعتقداتهم.

(Humphreys & Einstein. ٢٠٠٣. p٨٦)

وقد تظهر أهمية البحث من خلال الرؤية الجماعية التي يراها منتسبو المعهد في نقلها بشكل فعال لمرؤوسيهم من الطلبة او الموظفين من خلال ضلوعهم بمخاطر شخصية ولا يخشون من استخدام الطرق غير التقليدية. ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والبحوث السابقة لوحظ عدم التطرق للقيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة ، الأمر الذي يعزز مشكلة البحث قلة الدراسات التي تناولت المفهوم على حد علم الباحثان.

ويهدف البحث الى:

١- التعرف على القيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة.

٢- التعرف على الفروق في القيادة التحويلية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية.

٢- إجراءات البحث:

٢-١ منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة ومشكلة البحث .

٢-٢ مجتمع البحث وعينته: اشتمل مجتمع البحث على منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة والبالغ عددهم (٢٩) من مدرسين واداريين العاملين في المعهد حصراً.

٢-٢-١ عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة العمدية واشتملت على منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة، من حملة شهادة (الدكتوراه، والماجستير، والبكالوريوس)، بعد استبعاد (٥) استمارة لعدم اعادتها ليبلغ المجموع الكلي للعينة (٢٤) فرداً. والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (١) يبين مجتمع البحث وعينته حسب التحصيل الدراسي

ت	الشهادة الدراسية	المجتمع	العينة
١	دكتوراه	٢	٢
٢	ماجستير	٦	٤
٣	بكالوريوس	٢١	١٨
	المجموع الكلي	٢٩	٢٤

٢-٣ استبيان اداة القيادة التحويلية:

تم استخدام استبيان القيادة التحويلية (الزبيدي ، ٢٠٠٧)، وتتم الاستجابة باختيار احد البدائل المقترحة وهي خمسة (اتفق تماما ، اتفق ، اتفق نوعا ما ، لا اتفق ، لا اتفق أبداً) ، ولأجل استخدام الاستبيان في التعرف على القيادة التحويلية لدى منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة قام الباحثان بعدد من الإجراءات وكالاتي:

١- الصدق: للتأكد من صلاحية الاستبيان وقدرة فقراته على قياس ما وضع من اجل قياسه، قام الباحثان بعرض الاستبيان على عدد من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية والتربوية والرياضية (الملحق ١) وطلب من كل واحد منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات الاستبيان كونها صالحة أو غير صالحة في قياس القيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة ، وقد تم إجراء التعديلات بعد حصول الباحثان على اتفاق (٨) خبراء فأكثر لأنها تمثل نسبة (٨٠%).

٢- الثبات: للحصول على ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار عندما لا يتم تصحيح الفقرات بشكل ثنائي ، إذ بلغت قيمة معامل ألفا (٠,٨٤)، وتعد قيمة عالية مقارنة بقيم معامل ألفا الواردة في الدراسات السابقة ، وبذلك أصبح بالإمكان تطبيق الاستبيان على عينة البحث (الملحق ٢).

٢-٤ الوسائل الاحصائية: تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامجي Spss ، Excel.

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- النسبة المئوية
- تحليل التباين
- معامل الفا
- المدى النظري وطول الفئة لتحديد الفئات النظرية للعمر والخدمة
- المتوسط الفرصي

٣- عرض النتائج ومناقشتها:

٣-١ الهدف الاول: "التعرف على القيادة التحويلية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة".

وقد تم وضع الفرض الآتي:

لا يمتلك منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة مستوى جيد في القيادة التحويلية".

لأجل التحقق من الفرض تم استخراج الوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي \* للاستبيان اذ تمثل الدرجة فوق المتوسط الفرضي أو مساوية له إداة جيدة، وهذا الإجراء تم اعتماده في العديد من الدراسات منها دراسة (الحيالي ، ٢٠٠٥)

(الحيالي ، ٢٠٠٥ ، ص٤٢)

كما في الجدول (٢).

الجدول (٢) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية

المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة
٥٧ <sup>١</sup>	٦,٩٩	٦٣,٢٩	منتسبي المعهد

يتبين من الجدول (٢) ان الوسط الحسابي لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية (٦٣,٢٩) بانحراف معياري قدره (٦,٩٩)، وبلغ المتوسط الفرضي للاستبيان (٥٧)، نجد أن الوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يدل على ان القيادة جيدة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى الظروف التي يعيشها منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة من معوقات أدت إلى بروز القيادة التحويلية، وانها تمثل مرتبة متقدمة في أولوياتهم في خضم الأزمات المتعددة جراء نقص المال وصعوبة النقل وغيرها، إذ يشير(الشرمان ، ٢٠٠٥) إلى انه من المعوقات عدم أو قلة المال ووسائل النقل بالشكل المطلوب

(الشرمان ، ٢٠٠٥ ، ص٤٩)

\* المتوسط الفرضي= مجموع درجات البدائل \* عدد الفقرات/عدد البدائل

٣-٢ الهدف الثاني: "التعرف على الفروق في القيادة التحويلية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية، وللتحقق من الهدف تم وضع ثلاث فروض وكالاتي:

١- "لا يوجد فروق بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق العمر"

للتحقق من الفرض تم اعتماد الفئات النظرية والمدى ، لتحديد ثلاث فئات عمرية

الجدول (٣) يبين تحليل التباين بين القيادة التحويلية على وفق العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحتسبة
بين المجاميع	٤٧٥,٥٣	٢	٢٣٧,٩١	٨,٤٩
داخل المجاميع	٥٨٧,٦٢	٢١	٢٨,١٧	

معنوي عند نسبة خطأ  $\geq (٠,٠٥)$ ، ودرجة حرية (٢-٢١).

يتبين من الجدول (٣)، وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية تبعاً للعمر، فقد بلغت قيمة (ف) المحتسبة (٨,٤٩)، وهي اكبر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (٣,٤٧)، عند درجة حرية (٢-٢١)، ونسبة خطأ  $\geq (٠,٠٥)$ ، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ، وبما أن تحليل التباين لا يظهر لنا معنوية الفروق لصالح أي الفئات العمرية لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار اقل فرق معنوي

(L.S.D).

الجدول (٤) يبين دلالة الفروق بين القيادة التحويلية تبعاً للعمر

الفئات العمرية	الوسط الحسابي	(٤٤ - ٥٢)	(٣٥ - ٤٣)	(٢٦ - ٣٤)
(٤٤ - ٥٢)	٥٥,٩٠		٩,٥٤*	١١,٦٦ *
(٣٥ - ٤٣)	٦٥,٦٤			٢,٢٥
(٢٦ - ٣٤)	٦٧,٧١			

الفئات النظرية: المدى = القيمة العليا - القيمة الدنيا + ١

$$\text{المدى } 27 = 1 + 26 - 02 \quad \text{عدد الفئات } 3 \text{ طول الفئة } = 9$$

$$\text{الفئة الأولى} = 02 - 1 + 9 = 44 = (44 - 02)$$

$$\text{الفئة الثانية} = 44 - 9 = 35 = (35 - 43)$$

$$\text{الفئة الثالثة} = 35 - 9 = 26 = (26 - 34)$$

نلاحظ من الجدول (٤) أن الفروق بين القيادة التحويلية تبعا للعمر جاءت كالاتي:  
 بين الفئة العمرية العليا والفئة العمرية الوسطى = (٩,٥٤\*) معنوية لصالح العليا.  
 بين الفئة العمرية العليا والفئة العمرية الدنيا = (١١,٦٦\*) معنوية لصالح العليا.  
 بين الفئة العمرية الوسطى والفئة العمرية الدنيا = (٢,٢٥) غير معنوية.

نلاحظ إن معنوية الفروق جاءت للفئة العمرية العليا، وهذا يدل على أن الذين أعمارهم كبيرة لهم قدرة في القيادة أكثر من الأقل عمرا ، وقد يكون السبب في ذلك أنهم قد حققوا علاقات اجتماعية جيدة في المعهد أو أن مراكزهم الوظيفية تجعلهم غير مهتمين بشكل كبير في الضغوط التي تتولد في المعهد، وهنا تشير (العطية ، ٢٠٠٣) إلى أن "الفرد الذي يحتل مركزا عاليا في الجماعة لديه فرصة اكبر لمقاومة ضغوط الإذعان للمعايير من الأقل مركزا

(العطية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٤٤)



٢- "لا يوجد فروق بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق الخدمة".

للتحقق من الفرض تم تحديد مدى سنوات الخدمة وتقسيمها إلى ثلاث فئات، فقد تراوحت الفئة العليا ما بين (٢٣-٣٠) والفئة الوسطى ما بين (١٥-٢٢) والفئة الدنيا (٧-١٤) ومن ثم إجراء اختبار (ف) بين الفئات في القيادة التحويلية:

الجدول (٥) يبين تحليل التباين بين القيادة التحويلية على وفق الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحتسبة
بين المجاميع	٣٧١,٧٣	٢	١٨٧,٨١	٥,٨٧
داخل المجاميع	٦٧١,١٤	٢١	٣٢,٧٦	

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية تبعا للخدمة، فقد بلغت قيمة (ف) المحتسبة (٥,٨٧)، وهي اكبر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (٣,٤٧)، عند درجة حرية (٢-٢١)، ونسبة خطأ  $\geq (٠,٠٥)$ ، مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وبما أن تحليل التباين لا يظهر لنا معنوية الفروق لصالح أي الفئات النظرية لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار اقل فرق معنوي (L.S.D) وكما في الجدول (٦).

الجدول (٦)

الفئات العمرية	الوسط الحسابي	(٢٣ - ٣٠)	(١٥ - ٢٢)	(٧ - ١٤)
(٢٣ - ٣٠)	٥٤,٩٦		٩,١٣ *	١١,٨٣ *
(١٥ - ٢٢)	٦٤,٣٢			٣,٨٩
(٧ - ١٤)	٦٧,٦١			

الفئات النظرية للخدمة = المدى = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) =  $١ + (٧ - ٣٠) = ٢٤$

طول الفئة = المدى/عدد الفئات =  $٢٤ / ٣ = ٨$

الفئة الأولى =  $٢٣ = ١ + ٨ - ٣٠$

الفئة الثانية =  $١٥ = ٨ - ٢٣$

الفئة الثالثة =  $٧ = ٨ - ١٥$

من ملاحظة معنوية الفروق نجد أنها لصالح الأكثر خدمة ثم الأقل فالأقل خدمة.

٣- "لا يوجد فروق بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق الشهادة".

الجدول (٧) يبين تحليل التباين بين القيادة التحويلية على وفق الشهادة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحتسبة
بين الجامعات	١٥٩,٤١	٢	٨٤,٤٤	١,٩٩
داخل الجامعات	٨٨٣,٥١	٢١	٤٢,٤٤	

يتبين من الجدول (٧) عدم وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية تبعاً للشهادة العلمية، فقد بلغت قيمة (ف) المحتسبة (١,٩٩)، وهي اصغر من قيمة (ف) الجدولية البالغة (٣,٤٦٦)، عند درجة حرية (٢-٢١)، ونسبة خطأ  $\geq (٠,٠٥)$  وقد يعزى ذلك إلى أن البيئة الوظيفية لمنتسبي معهد التربية الرياضية عقرة ومناخ العمل فيها تجعلهم يتحلون بصفة القيادة، والتي لها تأثير على الأنشطة لتحقيق أهداف المعهد، وهذا ما أكدته (دره وآخرون ، ١٩٩٤) في أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف محدد في موقف معين

(دره وآخرون ، ١٩٩٤ ، ص٢٦٥)

٤- الاستنتاجات والتوصيات:

٤-١ الاستنتاجات:

- ١- يمتلك منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة مستوى جيد في القيادة التحويلية.
- ٢- وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق العمر، فقد جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية العليا.
- ٣- وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق الخدمة، فقد جاءت الفروق لصالح الأكثر خدمة ثم الأقل فالأقل.
- ٤- عدم وجود فروق معنوية بين منتسبي معهد التربية الرياضية عقرة في القيادة التحويلية على وفق الشهادة العلمية.

٤-٢ التوصيات:

- ١- إجراء مقارنات لمنتسبي معاهد التربية الرياضية في اقليم كردستان العراق في القيادة التحويلية.
- ٢- اختيار المنتسبين الأكثر خدمة والأكثر عمراً في المهمات التي تتطلب القيادة.

المصادر

الزبيدي ، نديم عبد الجواد سليمان: (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات-دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .

- الحياي، عبد القادر محمود: (٢٠٠٥)، "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية ، العراق .

- الشрман أمل: (٢٠٠٥)، "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض"، مجلة مستقبل التربية العربية، ١١ع، ٣٧م، السعودية.

- العطية ، ماجدة : (٢٠٠٣)، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .

- درة ، عبد الباري ، والمدهون، موسى، والجزراوي ، إبراهيم : (١٩٩٤)، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي، الطبعة الأولى، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية)، الاردن.

- Moorhead, G., & Griffin, R.W. : (١٩٩٥), organizational behavior: managing people and organization, (Boston: Houghton Mifflin company)

- Humphres, J.H., & Ein stein, W.O., (٢٠٠٣), Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, Management Decision, VOL.٤١, No.١:٨٥-٩٥.

- Krishnan, V.R., (٢٠٠١), Value systems of transformational leader, leadership & organization development Journal, VOL.٢, No. ٣:١٢٦-١٣١.

الملحق (١) يبين أسماء الخبراء والمحكمين

ت	اللقب	العنوان الوظيفي	الاختصاص	المنصب الإداري
١	د. بسمان محمود ايوب	مدرس	الادارة والتنظيم	مشرف اختصاص
٢	د. محمد عبد الوهاب عزيز	مدرس	الادارة والتنظيم	تدريسي
٣	د. رياض عكاب مرعي	مدرس	علم النفس الرياضي	مدير تربية بعشيقية
٤	د. احمد جاسم سليمان	مدرس	علم النفس الرياضي	مشرف اختصاص
٥	د. مثنى حازم احمد	مدرس	الادارة والتنظيم	تدريسي
٦	د. ذاكور محفوظ حامد	مدرس	الادارة والتنظيم	تدريسي
٧	د. زياد خضر اسماعيل	مدرس	القياس والتقويم	تدريسي
٨	د. علي انور حسين	مدرس	التدريب الرياضي	تدريسي
٩	د. ريان سمير توفيق	مدرس	التعلم الحركي	تدريسي
١٠	د. ربيع احمد الفارس	مدرس	التدريب الرياضي	تدريسي

الملحق (٢) يبين مقياس القيادة التحويلية بصيغته النهائية

م / استبيان مقياس القيادة التحويلية

تحية طيبة:

السيد منتسب معهد التربية الرياضية عقرة المحترم:

بين يدك مقياس القيادة التحويلية، لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) في

المجال المخصص خدمة للبحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

الشهادة الدراسية: العمر:

مدة الخدمة: الجنس:

ت	الفقرات	الثقة، تماماً	الثقة، أثمة،	الثقة، نه عا ما	لا الثقة، لا	لا الثقة، مطلقاً
١	اتحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية ذات الصلة برسالة المعهد.					
٢	اجسد عملياً التزامي بالقيم التي تخدم أغراض الشخصية فقط على حساب العمل.					
٣	أوضح بدقة الغرض الأساسي لأداء المهمات المناطة بي في المعهد.					
٤	امتلك القدرة على الإقناع بأفكاري وآراءه السديدة.					
٥	اراعي بشكل دقيق النتائج الأخلاقية لتصرفاتي في المعهد.					
٦	اعتمد التحفيز الأنبي كمنهجية عمل، ولا افكر به على الأمد البعيد.					
٧	ازرع الثقة في نفوس الموظفين والطلبة بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة للمعهد.					
٨	اهتم بأفكار الموظفين والطلبة حتى ولو كانت بسيطة.					
٩	استفسر عن أهمية استعمال الطرائق الجديدة في إنجاز المهمات.					
١٠	أؤكد على أهمية التشكيك بالافتراضات الموضوعية لمعالجة معضلات العمل.					

ت	الفقرات	اتقة، تماماً	اتقة،	اتقة، نوعاً ما	لا اتقة،	لا اتقة، مطلقاً
١١	اشجع على إعادة التفكير بشأن الأفكار التي لا تكون محل شك مطلقاً.					
١٢	اعلم الموظفين والطلبة أساليب تشخيص قدرات الآخرين في المعهد.					
١٣	اتعامل مع الموظفين والطلبة كأفراد مستقلين.					
١٤	اعي بان الموظفين والطلبة لهم حاجات مختلفة، واتعامل معهم على هذا الأساس.					
١٥	اعد التطوير الذاتي والتدريب مضيعة لوقت المعهد.					
١٦	اهتم كثيراً بالموظفين والطلبة الذين لم تسلط الأضواء عليهم واحفزهم على الظهور في ساحة العمل.					
١٧	ارفض كل الجهود الضعيفة التي لا تصب في الأداء الأفضل للعمل في المعهد.					
١٨	اوجه الأسئلة حول سبل مواجهة المشكلات التي تظهر كتحديات في المعهد.					
١٩	اتغاضى عن السلوكيات التي تولد الأفكار الخلاقة التي لا تخدم المعهد.					