

## أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

د.منى جعفر عمر محمد

أستاذ مساعد في ادارة الأعمال

قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والأعمال

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الادارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الاداري لديهم ، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة و جعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما هي العلاقة بين القيادة الادارية وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين ؟، تم استخدام المنهج الوصفي والاحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss )، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها 150 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الابداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها و استمرارها .وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية ، أنماط القيادة، الابداع ، الابداع الإداري

## **Impact of Managerial leadership on administration creativity**

Dr .Mona Gafar Omer Mohammed

Assistant Professor - Department of Business Administration

Collage of Business and Administration

**Princess Nourah Bint Abdulrahman University**

### **Abstract**

The study aims to identify the styles of administrative leadership and to identify the extent of their impact on gaining the trust and cooperation of employees and enhancing their administrative creativity. The problem of the study was to determine the style of leadership that is appropriate with the nature of the organization and make it capable of instilling administrative creativity among employees and to achieve competition and adapt to external changes. The study problem was formulated in the following main question: What is the relationship between administrative leadership and the development of creative abilities of employees? The descriptive approach was used. (SPSS) program was implemented .

The study was applied to 150 administrative leaders, randomly selected. The study reached conclusions that agreed on the fact that the application of participatory leadership leads to the achievement of administrative creativity in organizations and thus their success and continuation. Several recommendations were presented, the most important of which is that Organizations and universities should avoid authoritarian leadership styles that limit creative thinking.

**Key words:** Managerial leadership, leadership styles, creativity, management creativity

## المقدمة :

يكن نجاح المنظمات في ظل التنافس المحيط بها وتسارع التغيرات الخارجية والداخلية للعمليات الإدارية، يمكن في القيادة الإدارية الناجحة التي تعتبر أساس لكل عمل إداري جيد، ويقاس مدى نجاح وكفاءة المنظمة من خلال معرفة أثر القيادة الإدارية على العاملين فيها. وتعد القيادة ذات أهمية قصوى في المنظمات لأنها تعتبر حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وخططها المستقبلية والعاملين فيها. فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر البشري عنصر التغيير والتطوير، والذي إذا أُحسنت إدارته وقيادته فيمكنه تحقيق أهداف المنظمة و زيادة إنتاجيتها، كما أن القدرة على الإبداع من أهم المتطلبات التي يجب توافرها لمن يتحمل مسؤولية الأعمال الإدارية، لذا من الضروري أن يكون للقادة تقدير لأهمية الإبداع الإداري كما أن الإبداع يعتبر أداة ومهارة هامة تمكن من مواجهة التحديات المختلفة وتحويلها إلى فرص.

## المحور الاول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة :

### 1. مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من المنظمات تركز على زيادة الإنتاجية متجاهلة الإبداع الإداري، وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية لتنمية الإبداع الإداري إلا أن هناك افتقار كبير للتركيز على تأثير القيادة الإدارية في خلق الإبداع الإداري. وعلى ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في أنه توجد فجوة ما بين النمط القيادي ومدى تحقيق الإبداع الإداري وتمت صياغة أو بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ماهي الأساليب أو الأنماط القيادية المستخدمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما مفهوم الإبداع الإداري لدى القادة ؟
- ما هي العلاقة بين خصائص القائد الإداري والمركبات الأساسية للإبداع؟

- هل هناك أثر للأنماط القيادية المستخدمة على مقومات ومعوقات الإبداع الإداري؟  
2. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى للوصول لفهم القيادة الناجحة وتأثيرها على العاملين وأهميتها في خلق الإبداع الإداري لديهم، وذلك من خلال التعرف على الأنماط والأساليب القيادية المناسبة التي يجب اتباعها لتحقيق الإبداع الإداري المرغوب في ظل التسارع التقني وبما يساعد على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها ويحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفاهيم الأنماط القيادية وأسس ومقومات الإبداع الإداري.
- بيان العلاقة بين الأساليب القيادية والإبداع الإداري وتأثير ذلك على تقدم المنظمة واستمراريتها.
- التعرف على بعض الأساليب القيادية الشائعة والمتبعة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن .
- التعرف على أهم الممارسات المعتمدة من قبل القادة لتشجيع المرؤوسين والوصول بهم نحو الإبداع الإداري.

4. فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين خصائص القائد الإداري ومركبات الإبداع الأساسية.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة الصارم ومعوقات الإبداع.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسة القادة لأساليب تنمية مهارات التفكير لدى العاملين والإبداع الإداري لديهم.

### 5. منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة تمّ إتباع المنهج الوصفي الذي يقوم بتحديد الظاهرة الراهنة ووصفها وصفاً دقيقاً ثم الوصول إلى التفسير المناسب لتلك الظاهرة، ويقدم معلومات عن الظاهرة كما هي في الواقع، بالإضافة لاستخدام المنهج الاحصائي بتطبيق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

### 6. مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن . بينما كانت عينة الدراسة عشوائية حوالي 150 مفردة من القيادات بجميع كليات ومراكز جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### 7. أدوات جمع البيانات :

تمّ استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي شملت القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض.

### 8. حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذا البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية : القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
- الحدود المكانية : جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر القيادة الادارية على الابداع الاداري للعاملين.
- الحدود الزمانية : غطت الدراسة الفترة من 2015-2020م.

### الدراسات السابقة :

دراسة (شريف، شريف، 2019) تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة القال (لتصنيع الألومنيوم) بالمسيلة الجزائر، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية (شركة

أفقال بلوس) لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة، واعتمدا الباحثان على إجراءات المنهج الوصفي، واختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63 مضردة، واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكيفي للبيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية: تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين، يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

دراسة (العجلوني، 2018) تناولت الدراسة أثر القيادة على التميز والتفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أم درمان الاسلامية، السودان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز والتفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطوير استبانة مكونة من 39 فقرة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هنالك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى(0.05) للأنماط القيادية على التفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك أثرا لمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الوظيفية للأنماط القيادية على التفكير الابداعي. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القيايين وتحفيز وتمكين الاداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

دراسة (علي، 2018) تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، السودان، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الاستبانة بعد قياسها من ناحية الثبات على (50) موظف من الفرع الرئيسي بجامعة البحر الأحمر في السودان، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبداع العاملين. كما توصلت هذه الدراسة إلى توصيات من أهمها إذا رغبت القيادات بجامعة البحر الأحمر أن تزيد من أبداع العاملين عليها أن تهتم باحتياجاتهم وإنجازاتهم وتقديرهم وتوجيههم وتطوير مهاراتهم.

دراسة (يوسف وآخرون، 2016) تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات، هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وأهمها التعرف على أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات بالسودان. اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة. أما من ناحية الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة باستخدام العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: أن القادة يشجعون العمل الجماعي ويقسمون الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ويتعاملون بالعدل عند تقييم أداء العاملين. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة وجود إدارة تعمل على تطوير أداء العاملين وزيادة الحوافز القيادية الإدارية للعاملين.

دراسة (واعر، 2015) تناولت الدراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، هدفت الدراسة الى توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري إلى جانب أهداف أخرى منها التعرف على مدى تطبيق مختلف أنماط القيادة (التحويلية - التبادلية - التشاركية - الأبوية) وتأثير كل نمط على الإبداع الإداري والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن 169 مفردة وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أكثر نمطين مستخدمة في مجمع صيدال هما النمط القيادي التحويلي والتبادلي في المرتبة الأولى والقيادة الأبوية والتشاركية في المرتبة الثانية، مستوى الإبداع الإداري في مجمع صيدال كان مرتفع، لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية حول الإبداع الإداري لدى العاملين ومتغيرات (العمر - الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - التخصص).

دراسة (رزيق، 2015) تناولت الدراسة القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع، هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الادارية في تنمية الابداع بمؤسسة كوندور بعدد 50 قائدا إداريا. وأوضحت أهم الممارسات المعتمدة من قبل القادة لتنمية وتفعيل الإبداع بين المرؤوسين. واستخدم المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: النمط القيادي الشائع في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة والتعاون بين الأفراد، وجود علاقة وارتباط قوي بين النمط المستخدم في المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة نظير الصفات والسمات التي يتمتع بها قادة مؤسسة كوندور وانعكاس ذلك بطريقة جيدة وإيجابية على المرؤوسين، وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها: العمل على إحداث تنسيق

وتعاون أكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات، الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة. دراسة (رباحي، 2012) تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وتوضيح دور التأثير الكاريزمي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية ودور الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع الإداري، تكونت عينة الدراسة من 265 مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة موجبة وارتباطيه بين نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وجود علاقة طردية قوية بين كلا من التحفيز الإلهامي والتأثير الكاريزمي وكلا من الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردية وبين الإبداع التنظيمي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تعزيز الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم، إدخال أساليب عمل جديدة في العمل من فترة لأخرى لكي لا يشعر العاملين بالملل في بيئة العمل.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت اهداف الدراسات السابقة واختلفت في تناولها لأثر القيادة الإدارية على الابداع الاداري بمنهجه مختلفه، فبعض الدراسات اقتصرت على دراسة نمط القيادة التحويلية فقط، وأخرى ركزت على معرفة رأي القادة في النمط القيادي الذي يفضله المرؤوسين للوصول بهم نحو الإبداع الإداري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الدراسة أنها وضحت بشكل أشمل عدد من أنماط القيادة ونظرياتها الحديثة ومميزات كل نمط منها. ليس هذا فحسب بل التأكيد في دور الإبداع الإداري وأنه على علاقة وثيقة بالقيادة. أيضا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت أثر القيادة على الابداع الإداري في قطاع التعليم وهو الذي يخرج القادة الذين يعملون في جميع القطاعات الأخرى.



## المحور الثاني: الإطار النظري:

### 1/ المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية

#### 1/1 مفهوم وتعريف القيادة والقيادة الادارية :

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وتنسيق جهودهم على توظيف الأفراد. وإعطاء المكافآت. والإلمام بمهارات العاملين والعمل. والقدرة على رسم السياسات والاتجاهات والأنظمة. و أحداث التفاعل بين المجتمع والأفراد والجماعات. (الكاوي، 2013م) القيادة الادارية هي: إدارة الأفراد والمجموعات. والموارد والتنظيم. والإلمام بجميع وظائف الإدارة كالتنظيم والتخطيط والرقابة. و القدرة على الإقناع و الحث بأساليب فعالة تحدث الولاء والالتزام للأفراد والجماعات من أجل تحقيق أفضل النتائج. فالقيادة الإدارية تتمثل بمجموعة من القدرات والخبرات والصفات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي قادرا على الإشراف السليم والتوجيه والمساعدة في تخطي العقبات التي يواجهها مرؤوسيه في أعمالهم وعلاقاتهم وتنمية وتطوير أدائهم على العمل. (الكاوي، 2013م).

#### 2/1 أهمية القيادة الإدارية :

تكمن أهمية القيادة فيما يلي : خيري (2013) ص 21

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات .
- تمثل قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- تساعد المنظمة على السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .
- تعمل على تنمية و تدريب و رعاية الأفراد العاملين والذين يعتبرون رأس المال الأهم و المورد الأعلى.

القيادة الإدارية الفاعلة في المنظمة تقوم برفع مستوى الإبداع لدى موظفيها فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل قيادة لا تؤمن بالتطوير وتنمية مهارات العاملين، فالمنظمة التي تسعى إلى رفع مستوى أداء عاملها والتطوير والإبداع تحتاج إلى قائد يساهم في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم

المرونة والحرية في العمل وتقبل اختلاف الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا إن سلوك القائد في حد ذاته يزيد دافعية العامل نحو الابداع  
3/1 معوقات القيادة :

هناك معوقات في تحقيق القيادة الإدارية تواجه المنظمات في يومنا الحالي ،  
ويمكن حصرها وفقما ذكرها  
(الرفاعي ، 2013، ص42) في التالي :

أ- العوائق الإدارية :

- المركزية الشديدة وعدم التفويض .
- التخطيط غير السليم .
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات .
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية .

ب- العوائق البيئية :

- عدم استقرار الأنظمة السياسية والاجتماعية بالإضافة إلى الانقسامات داخل المنظمة .
- غموض في الأنظمة واللوائح الموجودة في الدولة .
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي .

4/1 مصادر قوة القيادة وتأثيرها كما وردت في (الأشهب، 2014م) :

1. السلطة الرسمية وتكمن مظاهر هذه السلطة في التالي:

قوة المكافأة وهي توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه، أما قوة الإكراه مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية مهامه واجباته سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .

2. السلطة القانونية: المصدر المركزي الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم

حيث تتجه هذه القوة من أعلى إلى أسفل، ومصدرها: قوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب، نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية نتيجة توفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد .

## 5/1 مهارات القيادة :

هناك صفات أو مهارات يتصف بها القائد وتساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها ليحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى ، وهذه المهارات هي :

1. المهارات الفنية: أن يتقن القائد عمله ويكون ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها لإنجاز العمل.
2. المهارات الإنسانية: تحترم المهارات الإنسانية شخصية الآخرين وتحفزهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار ، والسعي لتحقيق الرضا النفسي وتوليد الثقة مما يجعلهم أسرة واحدة متحابّة.
3. المهارة التنظيمية: أن المنظمة منظومة متكاملة، لذا على القائد فهم أهدافها وأنظمتها، وإدراك أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات أدراك جميع اللوائح والأنظمة.
4. المهارة الفكرية: قدرة القائد على المرونة والاستعداد المهني لتقبل أفكار الآخرين ، حسب متطلبات العصر والظروف. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، 98).

## 6/1 أنماط وأساليب وأشكال القيادة:

صنف علماء الإدارة القيادة إلى عدة أنماط رئيسية تشمل الآتي: (الأشهب، 2014م)

1. القيادة الأوتوقراطية: يستغل القائد فيها سلطته ليحمل أتباعه القيام بأعمال وفقاً لإدارته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بأراء الآخرين وأفكارهم .
2. قيادة عدم التدخل (الحر): هي عكس القيادة الأوتوقراطية حيث أن القائد يعطي الصلاحية لأتباعه باتخاذ القرارات واختيار أساليب التنفيذ ويلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ويقوم بإعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3. القيادة الديمقراطية: تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاعتبار بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم واهتمامهم وتلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار .
4. القيادة الديكتاتورية: يتمتع القائد فيها بالسلطة المطلقة حيث يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف فهو يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد
5. القيادة التبادلية: هي أسلوب جديد من القيادة في توجيه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز لتعزيز العمل مع المرؤوسين. حيث يوضح القائد المهام الموكلة للمرؤوسين .
6. القيادة التشاركية: هذا النوع من القيادة قائم على المشاركة بدل من اتخاذ قرارات استبدادية حيث يسعى إلى إشراك الآخرين في هذه العملية بما في ذلك المرؤوسين وأصحاب المصلحة. ويركز هذا النوع على الفريق والعمل الجماعي التعاوني.
7. القيادة التحويلية: هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء وإلهام المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة و رفع أعلى مستويات التفكير للارتقاء بالأداء ورفع الروح المعنوية لديهم .(العامري ، الغالبي، 2006 )

2/ اطار مفاهيمي عن الابداع الاداري:

1/2 مفهوم وتعريف الإبداع الإداري:

تعددت الآراء في الإبداع الإداري وماهيته. فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع الإداري من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. عرف أحمد منصور (2003م) الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها " ، كما عرفته رندة الزهري (2005م، ص231): الإبداع الإداري هو " قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة. أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم

هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات".

2/2 خصائص الإبداع الإداري :

إن الإبداع يأخذ أشكال متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كما هي في ( بلال السكارنة، 2011م) :

1. الإبداع يعني التمايز والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين
2. الإبداع يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. الإبداع هو ( توليفة الأشياء ) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصيل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون .
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص. ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة .

3/2 أساليب تنمية الإبداع الإداري:

تؤكد المؤسسات الإبداعية أنها هي القادرة على التكيف بسرعة مع العوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحملها

وهذا التكيف يتطلب أساليب في تطبيق العملية الإبداعية في الإدارة. من أشهر هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً ما يلي : (الحريري، 2010م ، ص75).

1. أسلوب العصف الذهني: ويعرف بأنه "طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية وجيزة بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية".
2. أسلوب ملف الإنجاز للقيادات: يمثل دليل إنجاز مدير لأي مؤسسة مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة، حيث تستطيع دعم التفكير الإبداعي والتقييم الذاتي للفرد بالإضافة إلى تعميق جوانب التعلم من خلال الاعتماد على استراتيجيات متنوعة.

#### 4/2 مقومات المنظمات الإبداعية :

تشير الدراسات إلى أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المنظمة الإبداعية أو حتى المتفوقة، يمكن تطبيقه في جميع الحالات، وقد يكون الدراسة عن مثل هذا النموذج أو عن هذه القيم والمبادئ المحددة والتوقف عندها هو أمراً مناقضاً للإبداع نفسه، وتتميز المنظمات الإبداعية بعدد من المقومات وفقما ذكر (حسنية، 2009، ص303) منها: إعلانها للقيم والاتجاهات الإبداعية، وتشجيع الدراسة والتطوير، واعتماد إستراتيجية التعلم والتدريب المستمرين، ووضع معايير تقييم موضوعية، وإتاحة المشاركة واللامركزية، والتفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.

#### 5/2 محفزات الإبداع:

تتكون محفزات ( مقومات ) الإبداع الإداري كما جاءت في (عون، 2016، ص.21) مما يلي :

- 1- اختيار العاملين ممن يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية عند التعيين.
- 2- استحداث وحدات إدارية بالمؤسسة تعنى بالإبداع والابتكار، وتعتبر وحدات الدراسة والحلقات النوعية والتطوير، ووحدات الجودة، نماذج لوحات تنظيمية مهمتها الإبداع.
- 3- وضع أنظمة عمل أجور وحوافز (مادية ومعنوية) تحفز الإبداع وتمنحه قيمة أعلى من أي نشاط آخر، بمعنى إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدميه أو أكثر التزاماً بمتطلبات السلطة.
- 4- توفير الحرية لتجريب أساليب جديدة في العمل وتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح كل في المجال المناسب له.
- 5- تشجيع القادة والمرؤوسين الذين لديهم القدرة على الإنتاج إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.
- 6- وجوب احترام الأفكار المثيرة وغير المثيرة وغير التقليدية التي يقدمها المرؤوسين تشجيعاً لهم على الابتكار والإبداع.

## 6/2 معوقات الإبداع :

تتمثل معوقات الإبداع الإداري وفقما ذكرت في (القاعودي، 2011م) :

- معوقات مادية و قوانين وأنظمة تحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانيات للبحث العلمي ورعاية المبدعين.
  - مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين ، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
  - المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
  - غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، والخوف من الخطأ والفضل.
  - عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
  - المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة لاوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع.
  - غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
  - غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب.
- وكما ورد في ( Bgomberg,2017 ) يمكن التعامل مع معوقات الإبداع الإداري من خلال العديد من الاستراتيجيات ومنها تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير التفكير الإبداعي، وتشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية، وتشجيع التنافس البناء الذي يحفز على الإبداع بين العاملين.

## 3/ المحور الثالث: الدراسة الميدانية

### 1/3 بناء الاستبانة :

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية وبعد الرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تصميم الاستبانة والتي تعكس آراء عينة الدراسة في

محاوَر الدراسة، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية. تم تصميمها حسب أسلوب الأسئلة المغلقة (CLOSED QUESTIONNAIRE) والتي تستخدم فيها أسئلة ذات اجابات محددة حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يمتاز بسهولة الإجابة عليه وسهولة تحليله.

وتكونت الاستبانة من أربعة محاور تحتوي علي 20 عبارة طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، و تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي: تم منح الإجابة على (موافق بشدة) خمس درجات، والإجابة على (موافق) أربع درجات، بينما تم منح الإجابة على (محايد) ثلاث درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

2/3 صدق الاستبانة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (6/3) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: خصائص القائد الإداري ومركزات الإبداع الأساسية.	.927**	دالة عند 0.01
المحور الثاني: نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري.	.929**	دالة عند 0.01
المحور الثالث: نمط القيادة الصارم ومعوقات الإبداع.	.930**	دالة عند 0.01
المحور الرابع: ممارسة القادة لأساليب تنمية مهارات التفكير لدى العاملين والإبداع الإداري لديهم.	.915**	دالة عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثة، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

يتضح من الجدول (6/3) أن قيمة معامل الارتباط للمحاور دالة إحصائياً؛ حيث أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.



### 3/3 ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطى المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة . وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ولاختبار مدى توافر الثبات بين عبارات الاستبانة تم تقدير الثبات باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية :

1- طريقة معامل ألفا كرونباخ: ( Alpha- cronbach ) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ 60% . وقد تم إجراء اختبار المصادقية على عبارات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1/3) : نتائج اختبار الثبات لعبارات الاستبانة

عبارات الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبانة	0.90

المصدر : إعداد الباحث، 2020م، من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من جدول (1/3) أن معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة مرتفع وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة، ويجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- طريقة التجزئة النصفية :

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام

معامل جتمان بسبب عدم تساوي الفقرات وفقاً للمعادلة التالية :

$$Guttman=2 \left[ \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_T^2} \right]$$

حيث أن:  $S_1^2$  تباين درجات النصف الأول من الاستبانة،  $S_2^2$  تباين درجات النصف الثاني من الاستبانة،  $S_T^2$  تباين الدرجات الكلي للاستبانة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (2/3) :

جدول (2/3) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	المحور
.960	.914	المحور الأول: خصائص القائد الإداري ومرتكزات الإبداع الأساسية.
.955	.905	المحور الثاني: نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري.
.959	.923	المحور الثالث: نمط القيادة الدكتاتورية ومهوقات الإبداع.
.945	.847	المحور الرابع: ممارسة القادة لأساليب تنمية مهارات التفكير لدى عاملين والإبداع الإداري لديهم.
.898	.801	جميع محاور الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة، من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من النتائج في جدول (2/3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (جتمان مرتفع ومقبول)، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4/3 طرق تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة عينة الدراسة وتوزيعها، وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Packages for the Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.

2- معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون. ويستخدم هذا الاختبار لإيجاد صدق كل محور للاستبانة مع الدرجة الكلية.

4- كأي تربيع لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن . وتم اختيار عينة عشوائية من القيادات بجميع كليات ومراكز جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وقد بلغ حجم العينة 150 مفردة ، وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله، وتم الحصول على (138) استجابة صالحة للتحليل بنسبة (92%).

#### اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة :

تمت مناقشة فرضيات وأسئلة الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وللإجابة على أسئلة الدراسة تم تحديد العبارات المرتبطة بالأسئلة ثم اختبارها باستخدام كأي تربيع لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

#### وفيما يلي مناقشة واختبار فرضيات الدراسة :

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين خصائص القائد الإداري ومرتكزات الإبداع الأساسية ) :

جدول (3/3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات الفرضية الأولى: أن هناك أثر ذو دلالة معنوية بين خصائص القائد الإداري ومرتكزات الإبداع الأساسية

العبرة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية
تقدم الأهداف العامة للمنظمة على أهدافك الخاصة.	22.850	.000
تعمل على تعزيز إدراك المرؤوسين للتعامل مع المشكلات.	15.050	.001
تترك للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم.	15.550	.000
تشجع المرؤوسين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	25.800	.000
تتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وتمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4.900	.027

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2020 م

يتضح من الجدول (3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمعظم العبارات قيم كبيرة بمستوى معنوية (0.000) أو يقارب وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى دلالة (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين. ولذلك يمكننا القول أن فرضية الدراسة القائلة: هنالك أثر ذو دلالة معنوية بين خصائص القائد الإداري ومرتكزات الإبداع الأساسية، قد تحققت، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فرحي، 2016)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري).

جدول (4/3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات الفرضية الثانية: أن هناك أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري

العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية
تهتم بمعرفة الآراء والاقتراحات المقدمة لك من المرؤوسين	47.000	.000
تعمل على تفويض الأفراد ذوو الكفاءة للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة	53.600	.000
تعتمد نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين.	21.950	.000
تحرص على عقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيك لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	33.200	.000
تتيح لمرؤوسيك بالمشاركة في اتخاذ القرارات	60.000	.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2020

يتضح من الجدول (4/3) ما يلي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمعظم العبارات (21.950 \_ -60.000) بمستوى معنوية (0.000) أو ما يقارب وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى دلالة (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين. ولذلك يمكن القول أن فرضية الدراسة القائلة هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري قد قبلت، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (يوسف وآخرون، 2016)، ودراسة (رباحي، 2012)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة الصارم ومعوقات الإبداع الإداري).  
جدول (5/3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات الفرضية الثالثة:  
أن هناك أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة الصارم ومعوقات الإبداع الإداري.

العبارة	مربع كاي	مستوى المعنوية
تفضل تنفيذ الحلول التي تلقى قبول من الإدارة العليا.	26.000	.000
تعتقد أن تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع..	16.400	.001
تعتقد أن إلزام المدراء بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل الأحوال يحد من توليد أفكار جديدة	21.350	.000
تعتقد أن تحديد أدوار المدير بشكل مفصل ضمن اللوائح والتعليمات يؤدي إلى قتل روح الإبداع.	26.000	.000
تشعر بغياب الثقة بينك وبين مرؤوسيك.	30.800	.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان 2020 م

يتضح من جدول (5/3) ما يلي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمعظم العبارات (16.400-33.200) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى دلالة (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين . ولذلك يمكننا القول أن فرضية الدراسة القائلة: هنالك أثر ذو دلالة معنوية بين نمط القيادة الصارم ومعوقات الإبداع الإداري قد تحققت، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رزيق، 2015) التي توصلت لوجود علاقة وارتباط قوي بين النمط المستخدم في المؤسسة والإبداع الإداري. وكما هو متعارف عليه أنه كلما زادت سلطة القائد حتى وصلت الى درجة السيطرة والصرامة الغير مبررة، كلما قلت حرية المرؤوسين مما يعيق الابداع الاداري لديهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسة القادة لأساليب تنمية مهارات التفكير لدى العاملين والإبداع الإداري لديهم).

جدول (6/3) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات الفرضية الرابعة :  
 أن هناك أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسة القيادة لأساليب تنمية مهارات التفكير وبين الإبداع الإداري.

العبارة	قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية
تعتمد على أسلوب العصف الذهني مع مرؤوسيك في أغلب الاجتماعات	47.000	.000
تعتمد على الخبرات الشخصية لمرؤوسيك في حل المشكلات الواقعية	53.600	.000
تفضل سماع انتقادات من مرؤوسيك لسلوكياتك في أداء العمل	21.950	.000
تقوم أثناء الاجتماع مع مرؤوسيك باستنباط الحلول وتقييم الأفكار	33.200	.000
تعتقد أن التفكير المنطقي المستند إلى الحقائق والبراهين هو الأفضل	60.000	.000

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2020 م

يتضح من جدول(6/3) ما يلي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لمعظم العبارات (21.950 - 60.000) بمستوى معنوية (0.000) أو ما يقارب وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى دلالة (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين. ولذلك يمكننا القول أن فرضية الدراسة القائلة: هناك أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسة القادة لأساليب تنمية مهارات التفكير لدى العاملين والإبداع الإداري لديهم قد تحققت. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شريف، ويوسف، 2019) حيث يلعب القائد دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي الإبداعي للعاملين.

## أولاً: النتائج

توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتي تمثلت بالنسبة الأكبر في حملة الدكتوراه مما يعني تمتعهم بمقومات الإبداع الإداري . لأن التعليم له أثر على القدرات الإبداعية . إلى جانب متغير سنوات الخبرة في الجامعة ممن تتراوح مدة خبراتهم في الجامعة إلى أكثر من 16 سنة حيث أنه كلما زادت سنوات الخبرة . زادت معها خبرة القائد ومهاراته الإبداعية .

1. تبين أن القادة بجامعة الأميرة نورة حريصين على تهيئة المناخ الإبداعي من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع والعمل على دفع المرؤوسين لتقديم آراءهم وطرح أفكارهم وتعزيز تعاملهم مع المشكلات .
2. أجمعوا أفراد العينة على أن استخدام نمط القيادة التشاركية هو النمط القيادي الذي يساعد في تحقيق الإبداع الإداري وثبت ذلك من خلال محور دراسة فرضية العلاقة بين نمط القيادة التشاركية ومقومات الإبداع الإداري بإتاحة المشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات .
3. إتباع بعض الإدارات لأنظمة وقوانين صارمة تجبر القادة على استخدام الأسلوب الصارم أحيانا قد يؤثر على مستوى الثقة بين القائد والمرؤوس.
4. حرص القادة في جامعة الأميرة نورة على إنجاز ما يسند إليهم من مهام بأسلوب عمل جديد من خلال نمط القيادة الحر الذي شجع وأعطى المرؤوسين فرصة في حرية التعبير وتوليد الأفكار الإدارية الإبداعية.
5. ارتفاع مستوى ممارسة أساليب تنمية مهارات التفكير من قبل القادة بجامعة الأميرة نورة بمختلف كلياتها وإداراتها من خلال استخدام أسلوب العصف الذهني في الاجتماعات مع المرؤوسين . بالإضافة إلى استفادة القادة من خبرات موظفيهم في حل المشكلات مما ينمي لدى المرؤوسين الحماس في البحث عن أساليب وأفكار إبداعية جديدة لحل المشكلات اعتمادا على التفكير المنطقي المستند إلى الحقائق والبراهين.

## ثانياً: التوصيات

بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن التوصية بالاتي :

1. على المنظمات أن تهتم بوضع برامج تدريبية لكلا من القادة والمؤوسين خاصة بتطوير مختلف المهارات : مهارات التواصل، مهارة التفاوض والمهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالمنظمة . للوصول إلى قيادة إدارية تساهم في تحفيز الآخرين على الإبداع.
2. يجب تفعيل نظام الحوافز ( المادية والمعنوية) على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافئة الأفراد المبدعين ، بمعنى إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو أكثر التزاما بمتطلبات السلطة لتحسين الأداء .
3. يجب على المنظمات والجامعات إعادة النظر في لوائح الأنظمة والقوانين التي تحد من الإبداع الإداري بتجنب أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين وإفساح المجال أمام المؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وتعزيز الثقة بين القادة والمؤوسين.
4. على المنظمات والجامعات الاعتماد في إيجاد حلول مبتكرة وغير تقليدية في حل المشكلات.
5. يجب على القادة تقبل الانتقادات من المؤوسين لتحسين وتطوير مستوى أدائهم . واستخدام أساليب ومهارات التفكير المختلفة في الاجتماعات مع المؤوسين لتعزيز استنباط الحلول وتقييم الأفكار الإدارية الإبداعية .
6. استحداث وحدات إدارية بالمنظمات تعنى بالإبداع الإداري وتنميته .



### قائمة المصادر والمراجع

1. الأشهب، نوال. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
2. الحريري، رافده. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
3. حسنية، سليم. (2009م). الادارة بالابداع؛ نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
4. خبراء المجموعة العربية. (2013م). القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. خيري، أسامة. (2013). القيادة الادارية، عمان، دار الياض للنشر والتوزيع.
6. رباحي، رندة. (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
7. رزيق، حنان. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، جامعة أكلي منحج أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
8. الرفاعي، رجاء الله. (2013). مستوى القيادة الابداعية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة.
9. الزهري، رندة. (2005). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، الكويت، عالم الفكر، مج (30)، ص231.
10. السكارنه، بلال خلف. (2011م). الإبداع الإداري، ط1، عمان، الأردن. دار المسرة للنشر.
11. علي شريف، حورية، وعلي شريف، يوسف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بشركة القال (لتصنيع الألمونيوم) بالمسيلة الجزائر.
12. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن. (2014م). الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر.

13. العجلوني، كامل محمد. (2018). أثر القيادة على التميز والتفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

14. علي، محمد أحمد الخليفة. (2018). أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، السودان.

15. القاعودي، رفعت عبد الحليم. (2011م). معوقات وأهمية التدريب على إدارة الإبداع، المجلة العربية للإدارة، مج (31)، ع (2).

16. عون، وفاء. (2016م). الإدارة بالإبداع، مكتبة الملك فهد، السعودية، الرياض.

17. المكاوي، عاطف. (2013م). القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

18. منصور، أحمد. (2003م). تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر.

19. واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

20. يوسف وآخرون، (2016)، أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة زين للاتصالات بالسودان، جامعة نجران

21. Blomberg.A ,Kallio,T, Pohjanpaa.H (2017)Antecedents of Organizational creativity: drivers ,barriers or both? journal of Innovations Management, 1<sup>st</sup> ed PP78-104