

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية

"The role of managerial leadership in enhancing creativity and
innovation in government institutions".

مشروع تخرج

إعداد:

منيف دهام الشمري

221001515

أسماء عبيد الرحيمي

221001501

إشراف

دكتور: وليد سليمان

1444هـ/2023م

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إِهْدَاء

وُجِدَ الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بمحني التواضع

شكر وثقافة

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمدة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار العينة لعشر المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على الاستبانة والتي وجهت إلى الموظفين وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 129 استبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المديرين داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بتطبيق ممارسات القيادة الإدارية الحديثة، والتي تتكيف مع متطلبات العصر الحالي المتمثلة في التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، حتى تحافظ المؤسسات على بقائها واستمراريتها. وضرورة اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات، التي تعمل على تحفيز الإبداع وتعزيزه لدى العاملين لديهم، وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتواصل والاتصال غير المقيّد بين المدير والموظفين، والنضج الوظيفي الذي يساهم في تطبيق تلك الممارسات.

الكلمات الافتتاحية : القيادة الإدارية – الإبداع والابتكار- المؤسسات الحكومية .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء	ج
شكرو وتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة:	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 أسئلة الدراسة	7
6.1 فرضيات الدراسة	8
7.1 نموذج الدراسة	9
8.1 دافع اختيار الموضوع:	9
9.1 منهجية الدراسة :	10
10.1 حدود الدراسة	10
11.1 الدراسات السابقة	11
أولاً: الدراسات العربية	11
ثانياً: الدراسات الأجنبية:	18

21.....	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية.....
24.....	2.1.1 مفهوم القيادة
24.....	2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية:.....
27.....	2.1.3 علاقة القيادة بالرياسة والإدارة.....
29.....	2.1.4 أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد.....
30.....	2.1.5 عوامل اختيار أسلوب القيادة الإدارية
31.....	2.1.6 أنواع القيادة الإدارية
33.....	2.1.7 صفات القائد الإداري
34.....	2.1.8 أهمية القيادة الإدارية
36.....	المبحث الثاني: الإبداع والابتكار الإداري
37.....	2.2.1 مفهوم الإبداع الإداري
38.....	2.2.2 البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع
39.....	2.2.3 المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري
40.....	2.2.4 مستويات الإبداع في المنظمة
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
42.....	1.3 تمهيد
42.....	2.3 منهجية الدراسة
43.....	3.3 مصادر جمع البيانات
43.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
44.....	5.3 أدوات الدراسة
49.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

51.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
51.....	1.4 قياس واقع متغيرات الدراسة
63.....	2.2.4 فحص فرضيات الدراسة
78.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
78.....	1.5 الاستنتاجات
80.....	2.5 التوصيات
82.....	Abstract
83.....	المراجع
83.....	المراجع باللغة العربية:
86.....	المراجع باللغة الإنجليزية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	جدول (1): توزيع افراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة	(1)
46	جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	(2)
48	جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة	(3)
51	جدول (4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(4)
52	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التحفيز المادي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(5)
53	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التحفيز المعنوي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(6)
55	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التوجيه الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(7)
56	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير شخصية المدير المؤثرة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(8)

57	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(9)
58	جدول (10): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر متغير الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(10)
59	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية	(11)
60	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الأصالة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية	(12)
61	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم المرونة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية	(13)
62	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الطلاقة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية	(14)
64	جدول (15) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التحفيز المادي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(15)

65	جدول (16): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التحفيز المعنوي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(16)
66	جدول (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التوجيه الإداري وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(17)
67	جدول (18): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين شخصية المدير المؤثرة وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(18)
68	جدول (19): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عملية الرقابة الإدارية وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(19)
69	جدول (20): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الإدارية وبين القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(20)

69	جدول (21): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(21)
70	جدول (22): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(22)
71	جدول (23) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الإدارية وبين قيم الطلاقة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	(23)
72	جدول (24) نتائج اختبارات (t-test) للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس	(24)
73	جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(25)
74	جدول (26) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(26)

75	جدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(27)
75	جدول (28) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(28)
76	جدول (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	(29)
77	جدول 30: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	(30)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطور المستمر والانتشار الواسع للاقتصاد العالمي وظاهرة العولمة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مجبرة على إجراء تغييرات جذرية في أساليب الإدارة التقليدية التي كانت تتبعها، وذلك يأتي نتيجة حرية تنقل المدخلات الإنتاجية والتحولت الجارية في السوق العالمية، فتسعى المؤسسات جاهدةً لتطبيق أساليب إدارية إبداعية حديثة تركز على العنصر البشري، الذي يُعدّ محوراً أساسياً في عملية الإبداع.

وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والعوامل المحيطة به، لا يمكننا تجاهل العامل التنظيمي الأساسي الذي يؤثر بشكل فعّال على قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي، وهذا العامل يتعلق بتأثير صفات القادة على قدرات الموظفين في الإبداع. فعندما يتحدث القادة، يؤثرون على سلوك الآخرين ويساهمون في تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم (الجبالي، 2016).

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لا يمكن بدونها تنظيم حياة الإنسان، فالقيادة في أي مجموعة أو منظمة هي رأس وقلب وجوهر العملية الإدارية، ولا يمكن تخيل جيش منظم بدون قيادة عسكرية، ولا يمكن لدولة أن تُنشأ كمنظمة رئيسة، بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسات والمنظمات الأخرى في المجتمع. ونظراً لأهمية الريادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد خضعت للدراسة والتحليل العلمي من قبل الباحثين، في مختلف التخصصات العلمية لكونها ظاهرة معقدة، تتداخل فيها عدة عوامل مع علماء النفس الذين يدرسون القيادة، من حيث تأثير سلوك القائد في سيكولوجية التابعين وسلوكياتهم والعكس بالعكس أي تأثير المجموعة على نفسية وسلوك القائد (جمال، 2017).

تشمل المنظمات أفرادًا من ثقافات وعقليات وشخصيات مختلفة، يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض، في إطار تنظيمي محدد ووفقًا لإجراءات عمل معينة، وتحتاج هذه المجموعات أو مجموعات العمل إلى التقريب والتنسيق معها من أجل الوصول، إلى تحقيق الأهداف المحددة (طالب وزينل، 2017)، وفي هذا السياق، يظهر دائمًا شخص معين متميز، يتبعه بقية العاملين في كل الأمور، وحتى يلجؤون إليه لحل مشكلاتهم. وهذا ما يعرف بالقيادة، وهي عنصر أساسي لنجاح المنظمات، لأن القائد يستطيع أن يؤثر في أهم عنصر في المؤسسة والأصعب على الإطلاق وهو العنصر البشري (العلاق، 2020).

وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها، التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (العلاق، 2020).

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل ظروف بيئية سريعة التغير وتكنولوجيا معلومات واختراعات وتجديدات مستمرة في عالم المنظمات، يتحتم على منظمات الأعمال مواكبة هذه التطورات والمستجدات والاستفادة منها للمحافظة على وجودها ومكانتها، باعتبارها مكون من مكونات المجتمع ملزمة بمواجهة هذا التغير من خلال إيجاد سبل واليات تسمح لها بالتكيف معه ، والبقاء في عالم المنظمات الناجحة من خلال رسم ميزة تنافسية قادرة على مواكبة كل التغيرات التنظيمية الحاصلة في البيئة الداخلية أو التي تفرضها البيئة الخارجية. وفي هذا المجال يشكل الإبداع

والابتكار الإداري إحدى الأساليب الهامة لمواجهة هذه التحديات وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية، وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع والابتكار الإداري عاملا ضروريا لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة. (علي، 2020).

فالمنظمات اليوم التي تمتلك رؤية استشرافية لدورة حياتها أو من تهتم بتخطيط نشاطاتها وأهدافها على المدى المتوسط أو البعيد تجد نفسها أمام حتمية إعطاء العناية الكبيرة للإبداع وتنميته في ظل ما يشهده عالم المنظمات وفق أجواء المنافسة من انفجار معرفي كبير الذي من أهم مميزاته التدفق السريع للمعلومات وعولمة السوق ، وأضحى قادة المنظمات اليوم أمام حالة مفروضة تتغير فيها الكثير من طرائق وأساليب العمل أو تكنولوجيا المعلومات ، إضافة إلى الفلسفات الحديثة في التسيير والإدارة ، دون إغفال تغيرات السوق التي ترتبط بسلوك المستهلك وقانون العرض والطلب ، فأصبح الإبداع والابتكار يفرض نفسه على المنظمات باعتباره يمكنها من بناء رؤية جديدة للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ، ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية وتوفير عناصر ومقومات نجاح الإبداع والابتكار فيها بما يضمن لها الرقي والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات. (بوعطيط، 2019)

ويرتبط نجاح الإبداع والابتكار داخل المنظمات بدرجة كبيرة بوجود قيادة إدارية تمتاز بقدرتها على التأثير وفهمها الجيد لفلسفة المنظمة وما يحيط بها من تغيرات في البيئة العامة أو الخارجية ، زيادة على امتلاكها لأفكار وخطط تحمل الطابع الاستشراف المبني على القدرة على التسيير التنبؤي وامتلاك المعلومات التي تجعل من تثمين العمل الإبداعي في المنظمة أمرا حيويا وكظاهرة صحية تلازم المنظمة الراغبة في الاستمرار وإبقاء الميزة التنافسية لديها . كما أن امتلاك المنظمة لقيادة رشيدة تتقن فن التأثير على الأفراد العاملين فيها وتحليل ونقد واستشراف البيئة التنظيمية والخارجية ، والارتكاز على تنمية روح الإبداع عند كافة أفراد التنظيم سيسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها المسطرة بما يخدم فلسفتها واستراتيجياتها ويبقيها في عالم المؤسسات القادرة على المنافسة والتطور .

ويكمن الثراء الحقيقي للمؤسسة في أفكار جميع الأطراف المشاركة فيها واعترافها بمعرفتهم ومهاراتهم وأفكارهم، حيث يسهم ذلك في بقاء المؤسسة ونجاحها في بيئة تنافسية، خاصة في الوقت الحاضر، نظراً لتأثير القادة على سلوكيات المرؤوسين، فإن أفكار القادة لها تأثير كبير على قدرات المرؤوسين في التفكير الإبداعي.

ومن هنا تظهر أهمية العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية و الإبداع والابتكار من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة. وتتمثل الإشكالية الرئيسية في المؤسسات الحكومية في عدم الاستفادة الأمثل من هذه العلاقة من خلال استخدام أنماط قيادية لا تسهم في تهيئة بيئة العمل المشجعة للإبداع والابتكار .

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية؟

3.1 أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي :

الأهمية العلمية

- تتضح أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع في بيئة تنظيمية تهدف إلى رعاية الإبداع وتعني بالمبدعين، ويعد هذا الموضوع لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً في أديباتهم. ويثري المكتبة العربية بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة بصفة عامة، وللملكة العربية السعودية بصفة خاصة.
- توفير المعرفة والفهم العملي للقيادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بشأن دورهم في تعزيز الإبداع والابتكار.
- تطوير استراتيجيات وأدوات إدارية مبتكرة تعزز القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.

- تحديد التحديات والعقبات التي تواجه القادة الإداريين في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية وتوفير توصيات عملية للتغلب عليها.

الأهمية العملية

- توفير المعرفة والفهم العملي للقادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بشأن دورهم في تعزيز الإبداع والابتكار.
- تطوير استراتيجيات وأدوات إدارية مبتكرة تعزز القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.
- تحديد التحديات والعقبات التي تواجه القادة الإداريين في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية وتوفير توصيات عملية للتغلب عليها.
- توفير المعرفة والفهم العملي للقادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بشأن دورهم في تعزيز الإبداع والابتكار.
- تطوير استراتيجيات وأدوات إدارية مبتكرة تعزز القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.
- تحديد التحديات والعقبات التي تواجه القادة الإداريين في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية وتوفير توصيات عملية للتغلب عليها.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ، و لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الأهداف إلى أهداف علمية وأهداف عملية .

أهداف علمية

- التعرف على دور التحفيز المادي، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على دور التحفيز المعنوي، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على دور التوجيه الإداري للعاملين في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور شخصية المدير المؤثرة، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور عملية الرقابة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور القيادة الإدارية، في تعزيز القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف إلى دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

أهداف عملية

- توفير المعرفة والفهم العملي للقادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بشأن دورهم في تعزيز الإبداع والابتكار.
- تطوير استراتيجيات وأدوات إدارية مبتكرة تعزز القدرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.

- تحديد التحديات والعقبات التي تواجه القادة الإداريين في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية وتوفير توصيات عملية للتغلب عليها.

5.1 أسئلة الدراسة

← السؤال الرئيس الأول: ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما دور التحفيز المادي، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ؟
- ما دور التحفيز المعنوي، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور التوجيه الإداري للعاملين، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور شخصية المدير المؤثرة، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور عملية الرقابة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز القدرة على التحليل لدى العاملين العاملين في المؤسسات الحكومية؟

- ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الأصالة لدى العاملين العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم المرونة لدى العاملين العاملين في المؤسسات الحكومية؟
- ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الطلاقة لدى العاملين العاملين في المؤسسات الحكومية؟

← السؤال الرئيس الثاني: هل هناك دور للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين العاملين في المؤسسات الحكومية يعزى لمتغيرات: (الجنس، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

← الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز

الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية. ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات كما يأتي:

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين التحفيز المادي وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين التحفيز المعنوي وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين التوجيه الإداري للعاملين، وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شخصية المدير المؤثرة وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين عملية الرقابة الإدارية وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية والقدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية والأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية والمرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

— لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية والطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

← الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين القيادة الإدارية ودورها، في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: القيادة الإدارية وتم تقسيمها (التحفيز المادي ، التحفيز المعنوي ، التوجيه ، التأثير ، الرقابة)

2- المتغير التابع : الإبداع والابتكار وتم تقسيمها الى (القدرة على التحليل ، الأصالة ، المرونة)

8.1 دافع اختيار الموضوع:

— يعتبر دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار موضوعاً مهماً في مجال إدارة المؤسسات. توفر هذه الدراسة إسهاماً جديداً للمعرفة العلمية وتعبّر عن توجهات حديثة في مجال القيادة الإدارية.

— تنشط المؤسسات الحكومية في بيئة تنظيمية متغيرة وتحتاج إلى الابتكار والإبداع للتكيف مع التحديات المستمرة. فهم دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع يمكن أن يوفر توجهات عملية لتحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف والتطور.

- تشير المراجعة الأولية إلى نقص الدراسات العربية المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار . يعني ذلك أن هذا المجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل، وبالتالي فإن الدراسة ستسهم في سد هذه الفجوة البحثية.
- من خلال تطبيق نتائج الدراسة، يمكن تحقيق فوائد للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل. هذا ينعكس على تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وتعزيز التنمية المستدامة.

9.1 منهجية الدراسة :

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة الحكومية .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: بيان دور القيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز المادي ،التحفيز المعنوي ، التوجيه ، التأثير ، الرقابة) على الإبداع والابتكار بأبعاده (القدرة على التحليل ، الأصالة ، المرونة)
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

— حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2023.

— حدود بشرية: على العاملين بالمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

11.1 الدراسات السابقة

سيتم في هذا القسم عرض عدد من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية

[1] دراسة عبد الحي (2019) بعنوان: ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي، لدى الموظفين والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ لتزويد أصحاب القرار بالاقتراحات والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور والضعف في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية والموارد البشرية؛ لمعالجة هذا القصور والضعف.

وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات اللازمة، من مصادرها الأولية وتم توزيع الاستبانة، على مجتمع الدراسة، من موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية والبالغ عددهم (78) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجات مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة. واتّضح وجود تأثير لواقع

الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي وعلاقة فوق متوسطة القوة.

وأوصت الدراسة بأن على المسؤولين والقيادة، تشجيع الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي، وتوفير المناخ الإبداعي، والعمل على إيجاد حوافز معنوية ومادية، من شأنها إثارة الدافعية لدى الموظفين.

[2] دراسة بلحاج وبوغازي (2019) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة

نظر العاملين "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائرسكيكدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي، من وجهة نظر منتسبي المؤسسة، وذلك من خلال تحليل وضع مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، وكذلك التعرف على المزايا والعوائق، التي تحول دون تفعيل دورها. بحيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي. إذ اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة؛ لجمع المعلومات من موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً فاعلاً، في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى منسوبي المؤسسة. لكن هناك بعض المعوقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم وطاعة وولاء مرؤوسهم. وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين، وتعزيز روح الإبداع وتنميتها لدى العاملين ودعمهم.

[3] دراسة عطاري (2018) بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات

الحكومية الفلسطينية: جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري، وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واتخاذ جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وتمّ استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي بلغ عددها (154) موظفاً تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري في كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، بوزن نسبي بلغ 77%، وأوضح التحليل وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن المميزات الشخصية والتدخلات الإبداعية للموظفين العاملين في الجامعة كانت كبيرة جداً بوزن نسبي على التوالي (82.2 % 78.3 %)، وتدني أثر أساليب الإدارة العليا، لدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الجامعة، إلى درجة أثر متوسطة بوزن نسبي قدره (64.7 %)، وتقدم كفاءة الأداء في فاعلية الأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة لصالح الذكور على الإناث بما يخص قياس الإبداع الإداري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسن أساليب الإدارة العليا، وتطويرها بما يدعم الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعة، وتحقيق مستويات أعلى من كفاءة وفاعلية الأداء، ورفع مستوى فاعلية الأداء من خلال التركيز على الالتزام بتطبيق استراتيجية الجامعة المعتمدة، وتطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس الأداء الوظيفي والمؤسسي.

[4] دراسة عبد الباقي وعبدوس (2018) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة بشكل عام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة. إذ اعتمدت المنهج الوصفي، وذلك لوصف دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة. وعليه، اعتمدت الدراسة طريقة تحليل المحتوى للمراجع والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة في كل المستويات ضرورية: لتوليد الإبداع في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الانتقال وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع وتنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة.

كما أوصت الدراسة بأن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية، الرفع من قدراتها بالتعليم المستمر، واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية، في توجهاتهم وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، والتوجه بفكرهم نحو القيادة العالمية.

[5] دراسة شطريط (2017) بعنوان: واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري للإدارة التشغيلية، ودوره في التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري المكاتب ونواب المديرين والعمداء ومساعدى العمداء. تضمنت عينة الدراسة 97 موظفاً وموظفة من الجامعات المستهدفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات اللازمة.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشغيلية في الجامعات الخاصة، تتمتع بدرجة أعلى من عناصر الإبداع الإداري (الإبداع، التحدي، المهارات التحليلية، الأصالة، المرونة، الطلاقة) في الإدارة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) فقط في التشغيل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تبني الإبداع الإداري من خلال وحدة متخصصة، داخل كل جامعة وتشجيع الشراكات والتعاون فيما بينها. وإعطاء المجال للموظفين بالإدارات المختلفة للإبداع والعمل على طرح حلول خلاقة لمشكلات العمل ومعالجة أوجه القصور لديهم. إضافة إلى تخصيص موازنة مالية لزيادة تحفيز الموظفين ومكافأة المتميزين منهم، وزيادة المخصصات المالية، التي تدعم برامج التميز لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.

[6] دراسة العربي (2017) بعنوان: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ودورها، في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات بشكل عام، إذ إنّ هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي السردى للحقائق والمعلومات المتوفرة، في الدراسات والكتب النظرية حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ العملية الإبداعية لدى الأفراد أو العاملين، في المنظمات تعد واحدة من أهم العوامل التي تساهم في الرقي بالمنظمة، من خلال الأفكار الجديدة والقابلة للتطبيق. كذلك فالإبداع يمثل قوة للمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية بقيادتها أضحت غير ملائمة لتسيير المنظمات الحديثة، كونها تعيق التفكير والتجديد لدى العاملين، وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير.

[7] دراسة الشاعر (2017) بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة

ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً، وكانت العينة عشوائية طبقية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة، في وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية، ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

ووفقاً لنتائج الدراسة، فقد أوصى الباحث بضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة، لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، والاهتمام بتعزيز الممارسات

الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين، من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم، إضافة إلى العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية، بجميع أشكالها إلى المستويات الإدارية كافة.

[8] دراسة نصر الدين (2015) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط وأهمية القيادة الإدارية، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري. حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي، من خلال عرض النظريات المتعلقة بكل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وقد اتبعت الطريقة الكيفية، في التوصل للنتائج من خلال تحليل المحتوى، للدراسات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أنّ هنالك دوراً فعالاً للقيادة الإدارية، في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي المناسب؛ لتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تبني سلوكيات واتجاهات تساعد المرؤوسين والعاملين في المؤسسة، لتطوير الاتجاهات الإبداعية لهم. إضافة إلى تأثير شخصية القائد داخل المؤسسة على المرؤوسين، وبالتالي لهذه الشخصية تأثير في مستوى الإبداع داخل المنظمة.

ووفقاً لنتائج الدراسة، فقد أوصت بأن على القادة الإداريين داخل المؤسسة، تطوير اتجاهاتهم الإبداعية؛ كي يعملوا على توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم؛ لتشجيع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

[9] دراسة رزيق (2015) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة

كوندور

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع المؤسسي في مؤسسة كوندور. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تمّ اتباع الطريقة الكمية في القياس، باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على 50 قائداً إدارياً. حيث تم استرجاع 47 استبانة صالحة للتحليل.

وقد أظهرت النتائج أنّ القيادة الإدارية، تعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وكذا توفير الفاعلية للإدارة وتمكينها من تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أكثر العمليات تأثيراً في العاملين وعلى روحهم المعنوية، وتحفيزهم على العمل الجماعي والتعاون.

أوصت الدراسة الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة، لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة، وأثر ايجابي في العامل، فهو يرفع الروح المعنوية له، ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع. كذلك من الضروري تفادي حدوث أي نقص في الإمكانيات والموارد والأموال، عند تنفيذ الأفكار الجديدة بالمؤسسة، فاهتمام هذه الأخيرة بتوفير كل المتطلبات، يساهم في تدعيم الإبداع بشكل أفضل. إضافة إلى ضرورة العمل على إحداث تنسيق وتعاون أكبر، بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات.

[10] دراسة بوجعدارودريوش (2013) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد

البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، في ولاية قسنطينة. إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تم توزيعها على القادة والمرؤوسين في (40) مؤسسة صناعية في ولاية قسنطينة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين (82.1%) تُوكل مهمة اختيار الأفراد المرشحين للعمل إلى إدارة الموارد البشرية، التي تعتمد إلى اختبار ذكائهم، وملكة الإبداع لديهم. إضافة إلى أنّ أغلبية القادة يطلبون مقترحات لتحسين العمل وحل المشكلات من مرؤوسهم، ويشجعونهم لمحاولة تطوير أساليب العمل واقتراح الحلول. كذلك أعرب المرؤوسون عدم تأكدهم أيضاً، بأن الإدارة لا تعارض إتباع أساليب جديدة في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

[1] Lee & Kim (2021): Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الاستراتيجية. وقد تم ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظف بدوام كامل، حيث فحصت هذه الدراسة، كيفية تأثير الاتصال الداخلي للمؤسسات، بتواصل القيادة في المستويات الإشرافية والعليا على إبداع الموظف، وكيف تتوسط سلوكيات الموظفين، التي تسعى للحصول على التعليقات في هذه العلاقات.

وقد أشارت النتائج إلى أن تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر، بشكل إيجابي في نظام الاتصال الداخلي المتماثل. كذلك يظهر التحليل أيضاً أن الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين، إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات، من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفين، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، مما يعزز دوره الإبداعي.

[2] Hoang et al., (2020): Leaders influencing innovation A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs

هدفت الدراسة هو استكشاف، كيف يقوم القادة بتشكيل المناخ التنظيمي، لشركاتهم لتعزيز الإبداع. ولتحقيق ذلك، فإن الدراسة تعرض نتائج المقابلات شبه المنظمة، التي أجريت مع 20 من الرؤساء التنفيذيين، للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي.

وقد أشارت النتائج إلى أن قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة، أثروا في المناخ التنظيمي، الذي وفر الاستقلال الذاتي، ودعم الإبداع من خلال عدد من مناهج القيادة. كما استخدموا

الممارسات اليومية القائمة على التفاعل، لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين، وتطوير المكافآت كأنظمة، لتشجيع الإبداع في مؤسساتهم. ووفقاً لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتحسين الإبداع، في الشركات من خلال تطوير أنظمة المكافآت والحوافز، جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة والفريق.

[3] Koziol-Nadolna (2020): The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organizatio

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التنظيمية، ومساهمتها في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات. ولتحقيق هدف الدراسة، تمّ استخدام أداة الاستبانة لتقييم دور القائد في تحفيز النشاط الإبداعي لدى الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن دور القائد هو تحفيز إبداع الموظفين ومكافأهم على سلوكهم الإبداعي، وتحليل دور القيادة في التحفيز التنظيمي، وقد أظهر الإبداع أن الغالبية العظمى من البيانات المتعلقة بدور القيادة بمتوسط 86% من المبحوثين.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، اقترح الباحث أنه يجب على القادة، أولاً وقبل كل شيء، أن يلعبوا أدواراً عدة في تحفيز الإبداع.

[4] Wipulanusat et al., (2018): Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service: the role of leadership and culture.

هدفت هذه الورقة إلى دراسة تأثير مناخين للابتكار، وهما القيادة والثقافة التنظيمية، في الإبداع في مكان العمل والرضا الوظيفي. إذ استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية؛ لاختبار البيانات من (3125) متخصصاً هندسياً، في الخدمة العامة الأسترالية (APS).

وقد أشارت النتائج إلى أنّ القيادة للابتكار وثقافة الإبداع اللافتة للنظر، أثرت في الإبداع في مكان العمل والذي بدوره أدى إلى تحسين الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، كشفت النمذجة عن وجود علاقة مهمة بين الثقافة اللامعة للابتكار والرضا الوظيفي، إذ حققت هذه الدراسة أيضًا في تأثيرات الوساطة، وكشفت عن مسارات وساطة بسيطة ومتسلسلة في النموذج. وقد وجد أن تحسين الإبداع في مكان العمل والرضا الوظيفي، من خلال الاعتراف بمساهمة المهندس، في وکالتهم سيساعد في الاحتفاظ بالخبرة الهندسية الداخلية وتطويرها.

[5] Wenjing et al. (2017): **Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture**

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مسألة كيفية تسريع الإبداع التنظيمي، بدعم من الهياكل القيادية والمناخ التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار على وجه التحديد، أفضل الجامعات المبتكرة في العالم، والتي لم يتم العثور عليها في الدراسات التجريبية السابقة. وقد تم اعتماد استبانة، بناءً على نهج استنتاجي، حيث تم تصميم استبانة الإبداع التنظيمي للمنظمات؛ من أجل قياس الإبداع التنظيمي، ويستخدم على نطاق واسع من قبل الموظفين ذوي الخبرة، من كبار المديرين، إلى جميع مستويات الموظفين، بينما بالنسبة للقيادة التحويلية، يتم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل، إذ تمّ تطوير استبانة كاملة عبر الشبكة العنكبوتية، لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتمتع أفضل الجامعات المبتكرة في العالم في الغالب بأسلوب القيادة التحويلية، الذي يؤدي مباشرة إلى الإبداع التنظيمي، الذي يتوافق مع الدراسات السابقة، بينما تتمتع قيادة المعاملات بعلاقة إيجابية مع الثقافة التنظيمية والإبداع، لكن النتائج كانت غير ذات أهمية إحصائية.

وقد اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات منها: أنّ الجامعات في جميع أنحاء العالم، يجب أن تتضمن سمات وأسلوب القيادة التحويلية التي لها دور في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات المبتكرة الأعلى مرتبة في

الدول المتقدمة، بينما هناك حاجة إلى دراسة المزيد من العوامل، حتى يتم توفير إرشادات شاملة للجامعات ومعاهد البحث، حيث يكون الإبداع راكداً وسلبياً.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

إن موضوع القيادة الإدارية ودورها، في تحقيق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسات، هو موضوع ذات أهمية كبيرة نظراً لأهمية الإبداع في عصرنا الحالي، كذلك تمّ تناول موضوع القيادة الإدارية في عدة مجالات منها أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الإبداع والابتكار، بحيث أن لكل نمط أسلوب معين في تحقيق الإبداع وبعضها لا يحقق الإبداع. كما تمّ دراسة القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والفاعلية التنظيمية، وأثر كل من الثقافة التنظيمية، على تحقيق الإبداع لدى الموظفين من خلال عدة عوامل.

وتتشابه الدراسة الحالية وتختلف مع الدراسات السابقة فيما يأتي:

إن الدراسة الحالية تسعى لدراسة دور القيادة الإدارية، في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسات، وهي تتشابه مع عدة دراسات من حيث الهدف، ومن هذه الدراسات (دراسة بوجعدار ودريوش (2013)، ودراسة بلحاج وبوغازي (2019)، ودراسة عبد الباقي وعبدوس (2018). وقد تشابهت أيضاً مع الدراسات الأجنبية كدراسة كل من (Lee & Kim (2021)، (Hoang et al., (2020)

تختلف وتشابه الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، لجمع المعلومات وإجراء الدراسة، فالدراسة الحالية تقوم على تصميم استبانة تشمل محاور الدراسة، ومتغيراتها المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري، كدراسة بوجعدار ودريوش (2013)، ودراسة رزيق (2015)، ودراسة عبد الحي (2019). وتختلف بالمنهجية المستخدمة مع دراسة (Hoang et al., (2020)، والذين استخدموا المنهج الكيفي، باستخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات.

وتقوم هذه الدراسة بالمساهمة في تضيق الفجوة في الدراسات العلمية، التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإدارية

يشير (زيارة، 2019)، إلى أن المنظمات تضم في داخلها أفراداً من ثقافات وذهنيات وشخصيات متعددة، وهؤلاء يمثلون مجموعات بشرية، تتفاعل معاً في إطار تنظيمي، محدد وبحسب إجراءات عمل معينة، ومن المعروف أن هذه المجموعات أو فرق العمل تحتاج إلى التقريب والتنسيق بينها، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة على اختلاف أنواعها.

وفي إطار هذه الحالة، يظهر في العادة، زميل يتميز بكونه مصدر تأثير وقُدوة للآخرين، سواء في التأثير الإيجابي أم السلبي، فيتبعه الآخرون ويكون هو الملجأ في حل المشكلات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم "القائد"، وتكون القيادة بذلك عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات، لأن القائد يمكنه أن يسيّر أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري (طالب وزينل، 2017).

إنّ القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية، تدخل في صُلب العيش الإنسانية كاملاً، ولا يمكن لأيّ فعاليات اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أن تنجح دون وجود القائد المنظم والمحفز، أو المسيطر على الأمور، وينطبق الأمر نفسه على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع، و نظراً لأهمية القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد درسها الباحثون وحلّلوا مظاهرها وعناصرها وتفاعلها في داخل البيئة التنظيمية، في مختلف التخصصات العلمية، فعلماء النفس يدرسون القيادة من حيث تأثير السلوك القيادي، للقائد على نفسيات وسلوكيات الأتباع والعكس، أي تأثير الجماعة على نفسية وسلوك القائد، وعلماء الاجتماع يدرسونه من حيث الأثر في التغيرات الاجتماعية الكبرى والتغيرات الإنسانية للمجتمعات، وعلماء الاقتصاد يدرسونه من نواحٍ أخرى، وهكذا (العلاق، 2020).

2.1.1 مفهوم القيادة

لقد تعددت تعريفات القيادة بين المتخصصين؛ فمنهم من يعرفها أنها "قدرة التأثير على الآخرين"، ومنهم من يعرفها أنها "القدرة على التواصل الجازم والهام الآخرين". وستقوم الباحثة بتقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية كما يأتي:

القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: "عمليات إحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين؛ لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم، في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (العلاق، 2020). إن القيادة في المنظمة هي بمنزلة الرأس من الجسد للإدارة، مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة مفهوم القيادة الإدارية اليوم، وكل ما يرتبط بها من متطلبات ومصادر قوة وأساليب يعد ضرورياً جداً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها "عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة، يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها" (الشاعر، 2017).

2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

يمكن لنا تعريف القيادة الإدارية بأنها عبارة عن الأنشطة، التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير فيهم، لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وبدل ذلك على المستوى الكبير من الأهمية للقيادة الإدارية في داخل المنظمة، وهو دور لا يمكن الاستغناء عنه كونه شاملاً، لكل ما يتعلق بحياتها (العلاق، 2020).

حيث يوجد الكثير من التعريفات للقيادة الإدارية، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس، التي تناولت هذه التعريفات، واختلاف النظريات التي طرحت هذه التعريفات، فهناك منها ما يأخذ بنظريتي السلطة

الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك النظريات التي تعتمد على الغاية، وبناء على ذلك فإن التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في مفهوم متكامل.

ونظراً للتطورات الواقعة في الوقت الحالي، وحدوث العديد من التغييرات العالمية الجديدة، مثل الاتجاه إلى السوق الحرة والخصخصة، والعولمة، كونها تحديات تواجه القادة، وتزيد من ضرورة دورهم القيادي، فإنه ينبغي على التشريعات أن تعيد النظر في المعايير المطلوبة؛ من أجل تحديد الشخص المناسب لشغل المناصب القيادية، والتركيز على الشرط والمواصفات، التي تضمن قدرة الموجود في الوظيفة على التطوير والابتكار بكفاءة عالية، وفعالية، ومن الضروري أن يتوفر لهم قدر من المرونة بما لا يضر بمصلحة المال العام، وكما تراعي في اختيارهم خبرتهم في المجال الإداري، والاهتمام برفد الكوادر القيادية بدورات وندوات كثيرة ومحددة (البارودي، 2015).

والقائد هو: "الشخص الذي يؤثر إيجاباً في سلوك الآخرين، بدون استخدام قوة الإكراه أو الإجبار، وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم". وحتى يتمكن القائد من القيام بهذه الأمور لابد أن توفر عدد من المواصفات التي ذكرها الكثير من الاختصاصيين بحسب النظرية التي يعتمدونها والجهة التي ينظرون منها، وتتلخص فيما يأتي بحسب ما ورد لدى العلاق (2020):

- القدرة على التحفيز وتشجيع الآخرين: يجب أن يكون القائد ملهما للموظفين العاملين معه من خلال تشجيعهم على العمل، بقوة والإخلاص والانتماء في العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط التطور نحو الأداء المرتفع .
- القدرة على الاتصال: أي إمكانيات القائد في التواصل مع الموظفين، ونقل وتوصيل الفكرة أو الاستراتيجية أو الهدف بكفاءة وفعالية. ويكون الاتصال بطرق متعددة، أهمها التواصل الشفهي، لكنه يحتاج إلى قدرات خاصة، ومعيّنة في مجال التواصل والاتصال، بحسب ما يناسب بيئة العمل.
- القدرة على الإقناع: يجب أن يتميز القائد بالمقدرة العالية، على الإقناع ولديه المعرفة الكافية، ليثق في أهداف العمل التي يقدمها، كما أنه من المهم أن يقدر المرؤوسون هذه الثقة ويحسوا بها.

• **الميل إلى الاستقلالية:** أكدت مجموعة من الدراسات أنّ القادة الذين يملكون نزعة التصرف بحرية واستقلالية، في الأوقات المهمة، ولديهم الثقة في قدراتهم، هم الأكثر توفيقاً، في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.

• **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسون، إلى مساعدة القائد وتوجيهه وآرائه في مجالات متعددة، تتعلق بالعمل وبأمورهم الذاتية، فيجب أن يشعروا بأنّ قائدهم إنسان مهتم بهم، وهو المرجعية التي يمكن اللجوء إليه؛ بسبب تأكدهم من قدرته على مساعدتهم، والإحساس بظروفهم والعمل معهم ودعمهم وإرشادهم .

• **تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يمكنه، تحديد جوانب القوة والضعف في الموظفين، وطبيعة المهام التي يمكن أن توكل إليهم ويحققوها بنجاح، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد وأن ينجحوا دائماً.

• **القدرة على اتخاذ القرارات:** إنّ عملية اتخاذ القرارات، تقوم على جمع البيانات حول المواقف التي توجه فريق العمل، ثم تحديد القرار الأنسب وتقييم تنفيذه.

كما أنّ القيادة هي مجموعة من العناصر، التي تمنح القيادة القوة والشرعية، والتي يطلق عليها اسم مصادر قوة القيادة أو متطلباتها كما يأتي (Autumn، 2017):

1- السلطة الرسمية: وتشمل

أ- **قوة المكافأة:** ما يحصل عليه المرؤوس من حوافز مادية ومعنوية.

ب- **قوة الإكراه:** الشعور بالخوف من العقاب أو الحرمان من الحوافز والمكافآت يدفع المرؤوس؛ إلى العمل بجودة أعلى وحافزه أقوى من أجل تحقيق المطلوب منه.

2- **السلطة القانونية:** هي القوة الهيكلية، التي يتمتع بها الرئيس، أمام المرؤوس، بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها.

3- قوة التأثير وتشمل:

أ- قوة التخصص: تخصص القائد أو الموظف بمجال محدد يجعله أكثر كفاءة، في أداء العمل من غير

المخصص أو الشامل في مجالاته.

ب- قوة الإعجاب: إن شعور الزملاء بالإعجاب، نحو القائد يجعله أكثر تأثيراً فمهم، وأكثر قدرة في

السيطرة، والتحكم في مجريات الأمور.

2.1.3 علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة

يمكن الموازنة بين القيادة والرئاسة، من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن حصرها فيما يأتي

:(Changm,etal,2015)

1. مصدر السلطة

الرئاسة: ترتبط بالمنصب الرسمي، الذي يوفر له سلطة قانونية ورسمية، بموجب القوانين والأنظمة

الرسمية المعمول بها.

القيادة: تعتمد على الفرد بالدرجة الأولى، الذي يستمد سلطته من الفريق من خلال قدرته في التأثير

في سلوكهم الوظيفي بطريقة حتى يستجيبوا له، عن طريق الإقناع، وإنّ وجود إنسان في مكان الإدارة لا يعني أنه

قائد.

2. أسلوب الإشراف

الرئيس الإداري: يستخدم أسلوباً منفرداً في الإشراف، وذلك بالاعتماد على فرض شعور الخوف

والشعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين، نتيجة التهديد بالعقوبات والمحاسبة. ويحاول إبراز أخطاء المرؤوسين،

وإيقاع العقوبات عليهم. والمسافة بينه وبين المرؤوسين رسمية، وقد تتسم إدارته بالشللية والفتوية.

القائد الإداري: يستخدم أسلوباً إيجابياً في الإشراف، بمحاولة تشجيع الموظفين بالدافعية، لدى الجماعة للعمل عن طريق الحوافز الإيجابية، ودعم المرؤوسين والتركيز على نقاط القوة لديهم وإشعارهم بالعمل كفريق. من خلال تقدير جهودهم وتوجيههم عندما يخطئون، وتربطه بالموظفين علاقات ودية، قائمة على التفاعل الاجتماعي السليم.

3. اتخاذ القرارات

الرئيس الإداري: قراره منفرد ولا يؤمن بالاستشارة أو العمل الجماعي.

القائد الإداري: قراره ديمقراطي يستشير الموظفين باتخاذ قراراته، بحيث يؤمن بالتفويض، ويشارك الجماعة في تصريف شؤون العمل التي لهم علاقة بها.

4. الاتصالات

الرئيس الإداري: قنوات الاتصال رسمية غالباً، والتعليمات تصدر على شكل أوامر، غير قابلة للنقاش وبصيغة رسمية.

القائد الإداري: قنوات الاتصال تتحول في شكل حوار مفتوح، ونقاش مع الجماعة، وتواصل فردي مع المرؤوسين، بحيث تصدر التعليمات مفصلة ومفسرة وموضحة، للغرض منها ولدى الجماعة قدرة على تنفيذها، إضافة إلى أنّ قنوات الاتصال غير رسمية، ويستمع إلى وجهات النظر الأخرى.

5. النظرة للإنسان

الرئيس الإداري: افتراضات سلبية عن الطبيعة الإنسانية، يرى أنّ الإنسان كسول وخامل، ولا يوثق به. ويستحث نشاط الإنسان عن طريق التهديد بالعقوبات.

القائد الإداري: افتراضات إيجابية عن الطبيعة الإنسانية، نظرة الثقة والاحترام. ويعتمد أسلوب التحفيز والتعاون مع الفريق من أجل تحقيق المطلوب.

أما بالنسبة لمصطلحي القيادة والإدارة، فإنّ هنالك خلطاً واضحاً بينهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، لكن ذلك غير صحيح، فهما مختلفان، فالقائد يمكن أن يكون مديراً، ولكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً. ويمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة فيما يأتي (العلاق، 2020):

القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض، إلّا في المهم من الأمور. كما أنّها تهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدرة والتدريب.

الإدارة: تركز الإدارة على الانجاز والنتائج النهائي، والأداء في الوقت الحاضر، فتهتم بالمعايير وحل المشكلات، وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح، والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري، الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا المستقبلية. والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى إلا المشكلات اليومية، فلا يتاح الوقت للتفكير والتخطيط للمستقبل، إنّها تجعلنا نحيد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ.

2.1.4 أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد

مهما تكن وجهات النظر، التي تفسر القيادة وظهور القادة، فإنّ هناك إجماعاً على أن الأساليب القيادية، هي ثلاثة (عبد الباقي وعبدوس، 2018):

(1) أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن هيمنة كاملة على إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى النزعة الفردية والبعد عن

المشاركة الجماعية. مما يضعف التفاعل بين الأفراد، ويخفض الروح المعنوية، ويشيع عدم التماسك كما تظهر الخلافات الحادة في مكان العمل، وتراجع الدافعية للعمل.

- (2) أسلوب القيادة غير الموجهة: ينفع هذا الأسلوب للمؤسسات ذات التخصصات البحثية العلمية المعتمدة على العمل الفردي، فهو أسلوب يقوم على أن كل عضو في المنظمة، هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده، وبأحسن الصيغ التي تناسبه، بحيث لا يحتاج إلى إرشاد ومتابعة، ولا يتدخل الرؤساء في أداء المرؤوسين، إنما يتابعون معهم الناتج النهائي لعملهم.
- (3) أسلوب القيادة الديمقراطية: يهتم هذا الأسلوب بالمشاركة في العمل بين الجميع، في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، كما تهتم بتمكين الموظف وتطويره وتحسين أدائه في مختلف الجوانب، وهي طريقة تهتم بأن يكون العمل مبنياً على الجميع في التواصل والأداء الفعلي.

2.1.5 عوامل اختيار أسلوب القيادة الإدارية

ينبغي على المديرين أخذ عدد من العوامل في عين الاعتبار، عند محاولة تحديد أسلوب أو نمط قيادي معين، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يأتي (العربي، 2017):

- عوامل تتعلق بالمدير نفسه: مثل خلفيته الفكرية والمجتمعية، وخبراته الخاصة، وطريقة تفكيره في ترتيب أولوياته، حيث إنّ المدير الذي يصنف احتياجات الأفراد في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى الأسلوب القيادي، معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- عوامل متعلقة بالمرؤوسين: تتمحور حول رغبتهم، في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى امتلاكهم للخبرة والمعرفة في مجال العمل، وكلما ارتفع ذلك، مال المدير نحو الديمقراطية، وكلما قل مال نحو الاستبداد.
- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تكون فيه المنظمة: كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة، التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

2.1.6 أنواع القيادة الإدارية

القيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية:

- القيادة الشخصية: هي التي تزاوُل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، من خلال توجيههم وتحفيزهم، وهي من الأنواع الشائعة التي تتصف بالفاعلية الكثيرة والبساطة، أما القيادة غير الشخصية، فهي مفهوم يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تتم من خلال العاملين، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً مناسباً للنتائج المطلوبة؛ بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين، الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما (الويشي، 2013)، وإنه من المهم الدمج بين الطريقتين من الإدارة بحسب ما يقتضيه الحال.
- القيادة المستبدة: أي القيادة الدكتاتورية، وهي التي تقوم بالأعمال بنفسها انطلاقاً من أنها تعرف كل شيء، وهي صاحبة الرأي السليم، والمصدر الوحيد للتعليمات والسلطات، دون التشاور مع المرؤوس الذي ينفذ العمل، وغالباً ما يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه، أن يقرر أفضل من غيره ما ينبغي عمله، وبذلك يلجأ إلى الأساليب الرقابية العنيفة وغير المهتمة بالجانب الإنساني، وإذا تغلغل ذلك في الحكومة، صيرتها إلى حكومة دكتاتورية ظاهراً وباطناً (العلاق، 2020).
- القيادة الديمقراطية: القيادة الاستشارية، وهذه القيادة تشارك المرؤوسين، وتتشاور معهم وتأخذ بأرائهم، وتشجع المبادرة من جانب المرؤوسين، ويكون عمل القائد أن يقترح الأعمال المحتملة مع تحديد توصياته، وينتظر تعليق الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الفريق بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسها، فالاستشارية ضد الدكتاتورية تماماً

في طريقها نحو تحقيق أفضل النتائج، ومن المهم الإشارة إلى أن الاستشارة تكون للأفراد المؤهلين لذلك (الويشي، 2013).

- القيادة الأبوية: هي قيادة مبنية على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهم يشعرون بهذا الشعور، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب بهدف الحماية (زيارة، 2019).

- القيادة الجافة: وهي القيادة البعيدة عن الجانب الوجداني، ومثل هذه القيادة تكون دائماً مفروضة فرضاً، وهي بعيدة عما يرغب به الموظفون، أي الدمج بين العقل والعاطفة، مما يعني فشلاً قيادياً ذريعاً، ولا بدّ من إظهار بعض العاطفة من أجل ضمان التفاف الرؤوسين حول القائد في اللحظات المهمة، ومن الواضح أنّ الإنسان إذا كان متصفاً بالعقل أو العاطفة وحدها، دون الثانية فإنّه يفشل في قيادته (الدوري وآخرون، 2020).

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس دورها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح)، التي تنظم أعمال المنشأة. ويكون القائد فيها بناء على تعيينه في منصبه، فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا الإطار تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، أي الوصف الوظيفي (صالح، 2020).

- القيادة غير الرسمية: أي القيادة الفاعلة في فريق العمل، وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم، ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلّا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً (طالب وزينل، 2017).

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين، من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنشأة، وقلما تجتمعان في شخص واحد (صالح، 2020).

2.1.7 صفات القائد الإداري

يمكن تصنيف صفات القادة إلى عشر صفات هي (العلاق، 2020):

1. وحدة المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال، أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
2. الفعالية العالية: بحيث يترفع القائد عن الأمور الجانبية، ويهتم بالقضايا المهمة والأساسية.
3. الإنجاز: القائد الفعال يمتلك القدرة على إنجاز الأولويات وترتيبها، ثم تنفيذها، ويجب أن يتم ذلك بمراحله الكاملة.
4. الشجاعة والجرأة: يجب أن يكون القائد جريئاً في اتخاذ القرارات، والقيام بإجراءات العمل، وما يحتاج إليه دون خوف من النتائج أو خجل، من الجهات والأفراد الذين يتعامل معهم.
5. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالملل من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، ولن ينتظروا الأوامر من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
6. العمل الجاد بتفانٍ والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم، بإخلاص وعطاء كبيرين، كما يكون لديهم التزام كامل تجاه تلك الأعمال.
7. تحديد الأهداف: وذلك بوضع الأهداف الخاصة بهم، والتي هي ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
8. استمرار الحماس: نمو القائد وتطوره يتطلب حماساً ملهماً لإلهام الموظفين، من أجل العمل بقوة واجتهاد في سبيل مصلحة العمل، وعليه تغذية هذه الحماس بمختلف الطرق المتاحة، وباستمرار.
9. امتلاك الذكاء العملي: فالقائد الفعال، هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الذكاء العملي، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشكلات بل يستجيب لها.

10. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط، بل

يسعون إلى تطوير الآخرين بهدف خلق بيئة ناجحة وفعالة في التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح

المنظمة والعاملون فيها، جزءاً متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

2.1.8 أهمية القيادة الإدارية

تتلخص أهمية القيادة الإدارية فيما يأتي:

■ أولاً: تعزيز الروح المعنوية للموظف، بحيث تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكلٍ كبير، حيث إنّ وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم، ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكلٍ سلس، يحافظون على موظفيهم لمدةٍ طويلة، وإنّ الموظف السعيد يكون أدائه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك في معنويات ونفسية الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل، وحتى في حياتهم الخاصة، ويشعرون بعدم الراحة (الويشي، 2013).

■ ثانياً: الكفاءة في العمل: تساعد الإدارة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، فيلعب القائد دوراً في تحفيز الفريق والحرص على قيامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير جو من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة كذلك على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة (صالح، 2020).

■ ثالثاً: كسب رضا العملاء: يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادةً؛ إذ إنّ بناء فريق جيد، وجعله مخلصاً لعمله

يحسن التعامل مع العملاء بطريقة تكسب إخلاصهم، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنهم وتكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجية، الجيدة للقيادة فيها (طالب وزينل، 2017).

- رابعاً: تحديد الرؤية المستقبلية: إن إحدى أهم متطلبات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتحديد التوقعات والاحتمالات للمستقبل، بناءً على أسس وتفصيل مدروسة؛ ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة صحيحة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد وتجعله أكثر قدرة على النجاح، ووضع المؤسسة أو المنظمة في وضعية أكثر ازدهاراً ونجاحاً (العلاق، 2020).

المبحث الثاني: الإبداع والابتكار الإداري

وهناك مجموعة من الأسس التي تناولت موضوع الإبداع، سيتم توضيحها فيما يأتي:

الإبداع عملية: تناول عدد من الباحثين الإبداع بوصفه عملية، توظف خلالها المنظمات مهاراتها ومصادرها، لتطوير خدمات وسلع جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، كي تتمكن من تحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون، وطبقاً لوجهة النظر هذه، فإن الإبداع عملية تراكم قرارات متنوعة مستمدة من مفهوم الفكرة، إلى تنفيذها ونشرها في أماكن ومواضع أخرى أو إلى تطوير التكنولوجيا (وحيدة، 2016).

تبني الإبداع للأفكار الجديدة: يمكن لنا تعريف الإبداع، بأنه تطوير أفكار جديدة وتحقيقها من طرف العاملين، في نطاقين، مؤسسي وزمني معينين، وهو عملية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، ويشير (مصطفى، 2016) إلى أنّ الإبداع يعني "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة"، وهو "القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين الأفكار.

المعرفة في تعريف الإبداع: عرّف بعض الباحثين الإبداع: بأنه عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة، من أجل ضمان إشباع حاجة الزبائن بشكل شامل، ويمكن لنا النظر في الإبداع من منظور (شطريط، 2017) بأنه أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة، من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات.

الإبداع هو قدرة: يشير باحثون إلى أنّ الإبداع هو القدرة على رؤية علاقات جديدة لإنتاج أفكار غير اعتيادية، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في التفكير، فقد عرفه (الشاعر، 2017) بأنه القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار.

ومن خلال ما ورد من تعريفات، يرى الباحث أن الإبداع هو نشاط إنساني، يقوم به فرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص، تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع.

2.2.1 مفهوم الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة – سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة - وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها". كما عرف البعض الإبداع بأنه "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (Riaz.etal,2018).

وفقاً لما ورد لدى (مصطفى، 2016) فإن سياسات دعم الإبداع الإداري، وتشجيعه في المنظمات الإدارية أمر ضروري وحيوي، إلا أنه يترك في الغالب إلى التغيير ونتائجه أو المبادرات الفردية أكثر، من أن يتم تبنيه كنشاط أو خطط معتمدة من قبل إدارة المنظمات. وينبع هذا الإحساس من أن الإبداع عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي، من قبل المديرين. ونظراً للتحويل الجذري في طبيعة الأعمال الحالية وخاصة في العقدين الأخيرين، مما يسمى بالعصر الصناعي Industrial Age إلى عصر المعلوماتية Informational Age وما يترتب على ذلك من تحديات كثيرة تستدعي من الإدارات التعامل معها بسرعة، فقد بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل؛ لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور.

2.2.2 البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع

تلعب بيئة المنظمة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أنّ الممارسات الآتية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي (Chawdhry,etal,2019):

1- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، والاستماع إليها والنظر إليه بقيمة، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

2- فتح قنوات اتصال فعالة تساعد في تبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

3- التركيز على الأهداف العامة، للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.

4- تشجيع التنافس بين العاملين؛ لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

5- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

6- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

وترى كل من الزهراء وسهام (2019)، أنّ هنالك ضرورة لإيجاد المناخ الداعم للإبداع، كونه حيوياً؛

لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق

بيئة معرّقة للإبداع. وبالمقابل فإن العوامل الآتية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية (وحيدة، 2016):

1- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.

2- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.

3- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع.

4- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً، ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.

5- تخصيص جوائز للمبدعين.

6- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة؛ لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري.

2.2.3 المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع، وقد ذكر الفاخوري (2018) أهم هذه المعوقات:

1- الإبقاء على العادات والأساليب التقليدية: حيث يتمسك الرؤساء بالأنماط التقليدية في إدارة العمل وتنفيذه.

2- الأحكام المسبقة: حيث تبنى الأحكام المسبقة على أساس أفكار ومقولات، تدعو إلى الثبات وعدم التغيير.

3- غياب الدافع والرغبة: أي كسر الجمود والانتقال إلى واقع جديد، وتوفير الرغبة للتوسع في العمل والتوسع في المسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

4- عدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ بسبب نقص القدرة على التخطيط والتنفيذ.

5- غياب الفرص: إذ أنّ توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ إنّ الإبداع على هذا الأساس، هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإنّ فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6- عدم توفر البيئة الإبداعية: لا بدّ من توفّر عناصر الإبداع ومقوماته.

2.2.4 مستويات الإبداع في المنظمة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات في عملية الإبداع، وهي:

الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ذوي الشخصية المبدعة، وقد ذكر الكثير من السمات عن الشخصية المبدعة، إذ تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما أورد جمال (2017) بما يأتي:

- 1- المعرفة: وهي مجموع ما تراكم عند الفرد، من معارف استقاها من القراءة والممارسة والخبرة.
- 2- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، لكنه قادر على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 3- الشخصية: الفرد المبدع يتمتع بروح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتحاً على الآراء الجديدة، وقادراً على التعامل مع العزلة.
- 4- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع اجتماعي، يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل المجموعة (قسم، دائرة، أو لجنة)، ويتفوق بدوره على الإبداع الفردي؛ نتيجة للتفاعل فيما بين الأفراد وتبادل الرأي والخبرة والتعاون، ولا شك في أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، وهكذا يتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية (Riaz et.al, 2018):

- 1- الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة، حين تتشارك القيم وتكون الأفكار متعلقة بأهداف الجماعة.
- 2- المشاركة الآمنة: إنّ البيئة والمناخ يشجعان الأفراد، للتعبير بحرية عن أفكارهم، مما يعزز الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء، يشجع على إيجاد مُناخ يسمح للأفراد،

بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر.

4- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن

يتأتى هذا الدعم، من زملاء الجماعة أو المنظمة.

الإبداع على مستوى المؤسسة: يعد الإبداع في المؤسسات أمراً ضرورياً، إذا ما أرادت البقاء والازدهار،

وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الآتية (طالب،

:2018)

— إدراك أن عملية الإبداع تحتاج إلى أشخاص، ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون

القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على

المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد، من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الدورات

التدريبية والمؤتمرات.

— ضرورة تعلم حل المشكلات، بصورة إبداعية بترويض التفكير، وتشجيعه ليكون أكثر مرونة

وسلاسة، بحيث يستطيع أن يتحرر من الأساليب التقليدية، بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة

وغير عادية.

— ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات، وتعزيزها مما يساعد على تنمية

المهارات الإبداعية، لاكتشاف المشكلات، والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي

مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

— ضرورة تنمية المهارات الإبداعية، في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، من العدم والعمل على حلها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

سيتناول هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، والذي يتضمن وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينها والطريقة التي اختيرت بها، وأدوات الدراسة وطرق إعدادها، وإجراءات الصدق والثبات وخطوات تطبيقها ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

2.3 منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى التحقق من دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين. وبناءً عليه، سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بشقيه الكمي والنوعي، أي المنهج الذي يتم من خلاله الدمج ما بين البحث الكمي والبحث النوعي في آنٍ واحد، إذ تم جمع وتحليل وتفسير البيانات لكلا النوعين في دراسة واحدة، بحيث تمّ تصميم استبانة استهدفت الموظفين في المؤسسات الحكومية، من خلال توزيع الاستبانة عليهم بشكل الكتروني ؛ من أجل طرح أسئلة تتعلق بدور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لديهم، كما تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V.21) لتحليل البيانات التي تمّ جمعها.

3.3 مصادر جمع البيانات

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث، والذي يستهدف الموظفين العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بناءً على مجتمع الدراسة ، تمّ توزيع الاستبانة الكترونياً ، على عينة عشوائية متاحة ، وقد كان عدد أفراد العينة (129) موظفاً وموظفة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتي بلغ عددها (10) مؤسسات، أجريت عليها الدراسة. وقد تمّ إجراء هذه الدراسة، بالاعتماد على أداة الاستبانة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

جدول(1) توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
3	الجنس		
	31.0	39	ذكر
	69.0	87	أنثى

2	المؤهل العلمي		
	28.3	36	دبلوم فأقل
	51.2	65	بكالوريوس
	20.5	26	دراسات عليا
2	سنوات الخبرة		
	26.8	34	أقل من 5 سنوات
	32.3	41	5-10 سنوات
	24.4	31	10-15 سنوات
	5.5	7	15-20
	11.0	14	أكثر من 20 سنة
3	المسمى الوظيفي		
	80.2	101	موظف
	11.1	14	رئيس قسم
	8.7	11	مدير دائرة

5.3 أدوات الدراسة

قام الباحث من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتخصصة التي

تتعلق بموضوع الدراسة، بتصميم الأدوات الآتية:

1.5.3 الاستبانة

قام الباحث بتصميم استبانة، للتعرف على دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات شخصية وإدارية، لموظفي المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وقطاع العمل).

الجزء الثاني: تكون من (30) فقرة فيما يتعلق بمحور القيادة الإدارية، موزعة على (5) مجالات، واختص المجال الأول بالتحفيز المادي للموظفين الذي يضم (5) فقرات، والمجال الثاني اختص بالتحفيز المعنوي الذي يضم (6) فقرات، والمجال الثالث اختص بالتوجيه الإداري وتضمن (7) فقرات، والمجال الرابع اختص بالشخصية المؤثرة للمدير وتضمن (6) فقرات، والمجال الخامس اختص بالرقابة الإدارية وتضمن على (6) فقرات.

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من (21) فقرة، متعلقة بمحور الإبداع والابتكار الإداري، موزعة على (4) مجالات إذ اختص المجال الأول، بالقدرة على التحليل الذي ضم (5) فقرات، والمجال الثاني اختص بقيم الأصالة الذي ضم (7)، فقرات والمجال الثالث اختص بقيم المرونة الذي ضم (5) فقرات، أما المجال الرابع والأخير اختص بقيم الطلاقة، والذي ضم (4) فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة)، انظر ملحق رقم (2).

1.1.5.3 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقوم هذه الأداة بقياس ما وُضعت لأجله، وللتأكد من صدق هذه الأداة، قامت الباحثة بالتحقق من صدقها من خلال ما يأتي:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق أيضاً من صدق المقياس، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لكامل فقرات الاستبانة، كما

هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	0.713	0.000	27	0.641	0.000
2	0.569	0.000	28	0.105	0.236
3	0.643	0.000	29	0.159	0.073
4	0.457	0.000	30	0.447	0.000
5	0.455	0.000	31	0.273	0.002
6	0.649	0.000	32	0.232	0.008
7	0.681	0.000	33	0.380	0.000
8	0.430	0.000	34	0.243	0.005
9	0.744	0.000	35	0.358	0.000
10	0.741	0.000	36	0.057	0.523

0.030	0.191	37	0.000	0.711	11
0.080	0.155	38	0.000	0.554	12
0.000	0.703	39	0.000	0.464	13
0.000	0.820	40	0.000	0.416	14
0.000	0.795	41	0.057	0.168	15
0.001	0.293	42	0.225	0.108	16
0.005	0.246	43	0.000	0.644	17
0.006	0.241	44	0.000	0.715	18
0.000	0.398	45	0.720	0.032	19
0.000	0.419	46	0.000	0.461	20
0.000	0.387	47	0.000	0.572	21
0.000	0.682	48	0.000	0.489	22
0.000	0.776	49	0.000	0.627	23
0.000	0.699	50	0.144	0.129	24
0.000	0.722	51	0.000	0.724	25

0.000	0.688	26
-------	-------	----

يتضح من الجدول السابق، أنَّ أغلبية قيم ارتباط الفقرات، مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والإدارة.

2.1.5.3 ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدمت الباحث، معادلة اختبار (كرونيباخ ألفا)؛ للتأكد من ثبات مقياس دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3) نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التحفيز المادي	129	5	0.78
التحفيز المعنوي	129	6	0.86
التوجيه الإداري	129	7	0.61
الشخصية المؤثرة	129	6	0.68
الرقابة الإدارية	129	6	0.63

القدرة على التحليل	129	5	0.77
قيم الأصالة	129	7	0.65
قيم المرونة	129	5	0.73
قيم الطلاقة	129	4	0.88
الدرجة الكلية	129	51	0.92

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص، الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (0.92)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2-الإحصاءات الاستنتاجية:

- سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: اختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). اختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 قياس واقع متغيرات الدراسة

(أ) قياس واقع متغير القيادة الإدارية في في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير القيادة الإدارية في في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين، استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر هذا المتغير، وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (4):

جدول (4) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
0.89	3.51	129	التحفيز المادي
0.76	3.90	129	التحفيز المعنوي
0.49	3.82	129	التوجيه الإداري
0.64	3.19	129	الشخصية المؤثرة
0.61	3.41	129	الرقابة الإدارية
0.50	3.58	129	الدرجة الكلية (القيادة الإدارية)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن توفر عناصر متغير القيادة الإدارية في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة

الكلية لمقياس الدراسة (3.58)، مع انحراف معياري (0.50).

1) قياس واقع متغير التحفيز المادي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير التحفيز المادي، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر

العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر التحفيز المادي مرتبة حسب

الأهمية، وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التحفيز المادي في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يقوم المدير بزيادة الراتب للموظفين سنوياً بنسبة معينة.	3.98	1.20	كبيرة
2.	يعمل المدير على صرف امتيازات مالية في الأعياد الرسمية.	3.82	1.27	كبيرة
3.	تقوم الإدارة بترقية العاملين المتميزين	3.48	1.13	متوسطة
4.	يقوم المدير بتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم بهدف الزيادة في الراتب.	3.42	1.21	متوسطة
5.	يقوم المدير بمنح مكافآت مالية للموظفين المتميزين	2.88	1.25	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.89	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن واقع متغير التحفيز المادي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.51). فقد جاء في المقدمة بأنَّ المدير يقوم بزيادة الراتب للموظفين سنوياً بنسبة معينة بمتوسط (3.98)، يتبعها صرف امتيازات مالية في الأعياد الرسمية بمتوسط (3.82)، وكانت أقلها شيوعاً، يقوم المدير بمنح مكافآت مالية للموظفين المتميزين بمتوسط (2.88).

(2) قياس واقع متغير التحفيز المعنوي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير التحفيز المعنوي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأهم عناصر التحفيز المعنوي مرتبة حسب الأهمية، حيث كانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التحفيز المعنوي في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	يشعر الموظف بالراحة عند التحدث مع أي فرد من الإدارة	4.06	0.99	كبيرة
2-	تشارك الإدارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين	4.02	0.89	كبيرة
3-	تهتم الإدارة بدوافع واحتياجات العاملين	3.88	0.88	كبيرة

4-	تهتم الإدارة بإشباع الحاجات النفسية للموظفين، (التحفيز المعنوي، والشعور بالانتماء، والأمن الوظيفي)	3.84	1.10	كبيرة
5-	تعامل الإدارة جميع العاملين بعدالة	3.84	1.09	كبيرة
6-	تتبع الإدارة نظام تفويض الصلاحيات؛ لتحفيز العاملين واشعارهم بالمسؤولية	3.79	0.94	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.90	0.76	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع متغير التحفيز المعنوي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.90). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً بحيث يشعر الموظف بالراحة عند التحدث مع أي فرد من الإدارة بمتوسط (4.06)، تبعها تشارك الإدارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين بمتوسط (4.02).

(3) قياس واقع متغير التوجيه الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير التوجيه الإداري للعاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر متغير التوجيه الإداري مرتبة حسب الأهمية، إذ كانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير التوجيه الإداري للعاملين في

المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	تؤكد الإدارة على الالتزام بالمواعيد	4.36	0.63	كبيرة
2-	توجه الإدارة تعليماتها إلى العاملين لبذل جهد أكبر للحفاظ على أداء العاملين	4.23	0.65	كبيرة
3-	تراعي الإدارة ظروف العاملين حين توزيع المهام	4.00	0.91	كبيرة
4-	تظهر الإدارة مرونة في تعاملها وقراراتها	3.95	0.89	كبيرة
5-	تطلب الإدارة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين	3.86	0.85	كبيرة
6-	تمنح الإدارة جزء من السلطات والصلاحيات للعاملين	3.71	0.92	كبيرة
7-	تتعامل الإدارة مع العاملين بأسلوب الأمر والنهي	2.68	1.23	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	0.49	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن واقع متغير التوجيه الإداري للعاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية كان كبيراً إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.82). فقد كانت أكثر

المظاهر شيوعاً تأكيد الإدارة على الالتزام بالمواعيد بمتوسط (4.36)، تبعها توجه الإدارة تعليماتها إلى العاملين

لبذل جهد أكبر، للحفاظ على أداء العاملين بمتوسط (4.23)، وكانت أقلها شيوعاً تعامل الإدارة مع العاملين

بأسلوب الأمر والنهي بمتوسط (2.68)

(4) قياس واقع متغير شخصية المدير المؤثرة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير شخصية المدير المؤثرة في المؤسسات الأهلية العاملة من وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الشخصية المؤثرة مرتبة حسب الأهمية، إذ جاءت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع متغير شخصية المدير المؤثرة في

المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	تشجع الإدارة قنوات الاتصال مع العاملين	3.98	0.87	كبيرة
2-	تتحدث الإدارة نيابة عن المجموعة في الاجتماعات الخارجية	3.82	0.96	كبيرة
3-	تبدو الإدارة بشكل رسمي في سلوكها ومظهرها	3.56	1.03	متوسطة
4-	تتصرف الإدارة دون استشارة العاملين	2.69	1.11	متوسطة
5-	تقوم الإدارة بحل المشكلات دون استشارة العاملين	2.53	1.06	متوسطة
6-	تعتبر الإدارة المناقشة والحوار مع العاملين مضيعة للوقت	2.22	1.18	قليلة
	الدرجة الكلية	3.19	0.64	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع متغير شخصية المدير المؤثرة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لهذه الدرجة (3.19). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً، هي تشجيع الإدارة قنوات الاتصال مع العاملين بمتوسط (3.98)، ويتبع ذلك تحدث الإدارة نيابة عن المجموعة، في الاجتماعات الخارجية بمتوسط (3.82)، وكانت أقلها شيوعاً، تعتبر الإدارة المناقشة والحوار، مع العاملين مضيعة للوقت بمتوسط (2.22).

5) قياس واقع متغير الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأهم عناصر الرقابة الإدارية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الرقابة الإدارية في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	تتابع الإدارة أداء العاملين أولاً بأول	4.12	0.72	كبيرة
2-	تتمتع الإدارة بسمات مرنة في تقييم أداء العاملين	3.93	0.81	كبيرة
3-	تقوم الإدارة بالاجتماع مع الموظف ذي التقييم المنخفض والتحدث معه حول كيفية رفع أدائه	3.78	0.91	كبيرة
4-	تطبق الإدارة قوانين متزمته في الرقابة على العاملين	3.29	1.11	متوسطة
5-	تراقب الإدارة قيام العاملين بمهامهم بشكل صارم	3.19	1.17	متوسطة

متوسطة	1.30	2.88	مراقبة الإدارة للموظفين بشكل حثيث يؤدي إلى انزعاجهم	-6
متوسطة	0.61	3.41	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع عناصر متغير الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية العاملة ، كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.41). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً، هي تتابع الإدارة أداء العاملين أولاً بأول بمتوسط (4.12)، تبعها تمتع الإدارة بسمات مرنة، في تقييم أداء العاملين بمتوسط (3.93)، وكانت أقلها شيوعاً، مراقبة الإدارة للموظفين، بشكل حثيث يؤدي إلى انزعاجهم بمتوسط (2.88).

ب) قياس واقع متغير الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير الإبداع الإداري، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية العاملة ، من وجهة نظر العاملين فيها، فقد استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لعناصر هذا المتغير، وكانت النتائج كما هو واضح في الجدول رقم (10):

جدول (10): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر متغير الإبداع الإداري في

المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على التحليل	129	4.01	0.53
قيم الأصالة	129	4.10	0.45
قيم المرونة	129	4.17	0.46
قيم الطلاقة	129	4.14	0.72
الدرجة الكلية	129	4.10	0.41

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع عناصر متغير الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين فيها كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (4.10)، مع انحراف معياري (0.41).

1) قياس واقع متغير القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية العاملة، وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأهم عناصر القدرة على التحليل مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11):

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	لدي القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	4.12	0.68	كبيرة
2-	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	4.12	0.63	كبيرة
3-	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	4.02	0.83	كبيرة
4-	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل	3.98	0.65	كبيرة
5-	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.83	0.86	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.01	0.53	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أن واقع عناصر متغير القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.01). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً، لدى القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بمتوسط (4.12)، تبعها لدى القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة بمتوسط (4.12)

2) قياس واقع متغير قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الأصالة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12):

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الأصالة في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	4.41	0.52	كبيرة
2-	أعمل جدول للأعمال التي سأقوم بعملها قبل البدء بتنفيذها	4.19	0.79	كبيرة
3-	هناك مجال لإبداء الرأي والافكار للمدير، وقد يأخذ بها لتطوير العمل.	4.16	0.85	كبيرة
4-	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.10	0.71	كبيرة

5-	يعزز المدير قيم الانتماء والولاء الوظيفي	4.08	0.85	كبيرة
6-	تحرص الإدارة على أن يكون العاملون راضين عن عملهم مما يقود إلى الابداع	3.96	0.91	كبيرة
7-	أقدم أفكارى مدعمة بالحجة والبرهان	3.87	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.10	0.45	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع عناصر متغير قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، جاء كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.10). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً أن أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي، طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة بمتوسط (4.41)، تبعها عمل جدول للأعمال، التي سأقوم بعملها، قبل البدء بتنفيذها بمتوسط (4.19).

3) قياس واقع متغير قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية العاملة في محافظة بيت لحم، من وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم المرونة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13):

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم المرونة في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.33	0.54	كبيرة

2-	أحرص على معرفة الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.31	0.58	كبيرة
3-	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4.16	0.69	كبيرة
4-	أتمتع بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد	4.11	0.58	كبيرة
5-	أغير موقفي بسرعة إذا ثبت أنه خاطئ	3.96	0.88	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.17	0.46	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن واقع متغير قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، جاء كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.17). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً أن أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل بمتوسط (4.33)، تبعها حرصي على معرفة الراي المخالف، لرأيي للاستفادة منه بمتوسط (4.31).

4) قياس واقع متغير قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لقياس واقع متغير قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين فيها، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الطلاقة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر قيم الطلاقة في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق	4.29	0.79	كبيرة

2-	توفر الإدارة المستلزمات المطلوبة للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية	4.22	0.90	كبيرة
3-	تقوم الإدارة بإعطاء العاملين مجال لتقديم الافكار مما يقود إلى المبادرة	4.16	0.79	كبيرة
4-	تريئ الإدارة مُناخ تنظيمي مناسب للإبداع	3.91	0.88	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.14	0.72	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أنّ واقع متغير قيم الطلاقة لدى العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر العاملين فيها، جاء كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.14). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً، هي تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق بمتوسط (4.29)، تبعها توفر الادارة المستلزمات المطلوبة، للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية بمتوسط (4.22)

2.2.4 فحص فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج فحص فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

ولفحص هذه الفرضية تمّ فحص الفرضيات المتفرعة عنها كالآتي:

← الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين التحفيز المادي، وتعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، للعلاقة بين التحفيز المادي، وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15):

جدول (15) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التحفيز المادي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
التحفيز المادي *	129	0.769**	0.000
دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري			

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، بين التحفيز المادي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التحفيز المادي، زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحفيز المعنوي، وتعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، للعلاقة بين التحفيز المعنوي وبين دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16):

جدول (16): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التحفيز المعنوي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
التحفيز المعنوي * دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري	129	0.856**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين التحفيز المعنوي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التحفيز المعنوي زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التوجيه الإداري للعاملين وتعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التوجيه الإداري وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17):

جدول (17) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين التوجيه الإداري وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
التوجيه الإداري * دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري	129	0.639**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة إحصائية عند المستوى عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين التوجيه الإداري وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التوجيه الإداري زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين شخصية المدير المؤثرة وتعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين شخصية المدير المؤثرة، وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18):

جدول (18): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين شخصية المدير المؤثرة وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
شخصية المدير المؤثرة * دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري	129	0.538**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، بين شخصية المدير المؤثرة، وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زادت شخصية المدير المؤثرة زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < a$)، بين عملية الرقابة الإدارية وتعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عملية الرقابة الادارية وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر العاملين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19):

جدول (19): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عملية الرقابة الادارية وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
عملية الرقابة الإدارية * دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري	129	0.701	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، بين عملية الرقابة الإدارية، وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زادت عملية الرقابة الادارية زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين القيادة الإدارية والقدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (20):

جدول (20) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين

القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
القيادة الإدارية * القدرة على التحليل	129	0.410**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية وبين القدرة على التحليل، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت القدرة على التحليل، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين

القيادة الإدارية والأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، للعلاقة بين القيادة الإدارية، وبين قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21):

جدول (21): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين

قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
القيادة الإدارية * قيم الأصالة	129	0.801**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية، وبين قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحيث كلما زادت القيادة الادارية زادت قيم الأصالة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < a$)، بين القيادة الإدارية والمرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، للعلاقة بين القيادة الإدارية، وبين قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22):

جدول (22): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الادارية وبين قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
القيادة الإدارية * قيم المرونة	129	0.467**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، بين القيادة الإدارية وبين قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت قيم المرونة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

← الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين

القيادة الإدارية والطلاقة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لفحص الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، للعلاقة بين

القيادة الإدارية، وبين قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما

هو واضح في الجدول رقم (23):

جدول (23) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين القيادة الإدارية وبين قيم

الطلاقة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

المتغيرات	العدد	(قيمة ر)	الدلالة الاحصائية
القيادة الإدارية * قيم الطلاقة	129	0.838**	0.000

بينت النتائج وجود علاقة (طردية)، ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ ، بين القيادة الادارية

وبين قيم الطلاقة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة

الادارية زادت قيم الطلاقة، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين

القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

، تعزى لمتغيرات: (الجنس، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ولفحص هذه الفرضية، تم فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يأتي:

← الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين

القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين تعزى

لمتغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها

في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تعزى لمتغير

الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24):

جدول (24) نتائج اختبارات (t-test) للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري

لدى العاملين، في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	39	3.71	0.48	124	-1.173	0.245
أنثى	87	3.81	0.38			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$\alpha \geq 0.05$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية، تعزى لمتغير الجنس، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية، وعلى اختلاف

الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول السابق.

← الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين

القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25):

جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.405	2	0.203	1.153	0.319
داخل المجموعات	21.794	124	0.176		
المجموع	22.199	126			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$\alpha \geq 0.05$ بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية، وعلى اختلاف المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26):

جدول (26) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	36	3.88	0.41
بكالوريوس	65	3.76	0.41
دراسات عليا	26	3.74	0.43

← الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27):

جدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة

الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.655	4	0.164	0.925	0.452
داخل المجموعات	21.584	122	0.177		
المجموع	22.239	126			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$ ، بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد كان هناك تقارب واضح في

المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25.4):

جدول (28) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في

تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	34	3.77	0.31

0.40	3.86	41	10-5 سنوات
0.47	3.81	31	15-10 سنوات
0.33	3.73	7	20 - 15
0.59	3.62	14	أكثر من 20 سنة

← الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين

القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية ، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للعلاقة بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك كما هو

واضح في الجدول رقم (29):

جدول (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للعلاقة بين القيادة

الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الدالة	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر
الإحصائية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	التباين
0.410	0.897	0.159	2	0.318	بين المجموعات

		0.177	123	21.828	داخل المجموعات
			125	22.146	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، بين القيادة الإدارية ودورها، في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المستوى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (30):

جدول 30: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . تعزى لمتغير

المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف	101	3.81	0.38
رئيس قسم	14	3.67	0.47
مدير دائرة	11	3.72	0.64

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات كما يأتي:

- أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين التحفيز المادي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التحفيز المادي زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.
- أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين التحفيز المعنوي وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التحفيز المعنوي زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.
- أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين التوجيه الإداري وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زاد التوجيه الإداري زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.
- أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة احصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين شخصية المدير المؤثرة وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زادت شخصية المدير المؤثرة زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

— أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين عملية الرقابة الإدارية وبين دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما زادت عملية الرقابة الإدارية زاد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والعكس صحيح.

— أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية وبين القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

— أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية وبين قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

— أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية وبين قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

— أظهرت النتائج وجود علاقة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين القيادة الإدارية وبين قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، بحيث كلما زادت القيادة الإدارية زادت قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعكس صحيح.

2.5 التوصيات

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

← أولاً: ضرورة اهتمام المديرين داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بتطبيق

ممارسات القيادة الإدارية الحديثة، والتي تتكيف مع متطلبات العصر الحالي المتمثلة في التغييرات

المتسارعة في البيئة الخارجية؛ حتى تحافظ المؤسسة على بقائها واستمراريتها.

← ثانياً: ضرورة اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات التي تعمل على تحفيز الإبداع

وتعزيزه لدى العاملين لديهم، وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار،

والتواصل والاتصال غير المقيّد بين المدير والموظفين، والنضج الوظيفي الذي يساهم في تطبيق تلك

الممارسات.

← ثالثاً: ضرورة العمل من قبل المديرين على متابعة القضايا المتعلقة بالقيادة الإدارية وتعزيز الإبداع،

وذلك من خلال الاطلاع على البحوث والمصادر الحديثة حول أهمية تطبيق مفاهيم القيادة

التحويلية والقيادة بالمعاملات؛ لأهميتها في عملية تحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

← رابعاً: ضرورة اهتمام المديرين بتحفيز الإبداع لدى العاملين، كون الإبداع هو العامل الرئيس في

عصرنا الحالي؛ لبقاء المؤسسة وتطويرها من خلال ما يقدمه الموظفون من أفكار إبداعية وإنجاز

المهام بشكل إبداعي.

← خامساً: ضرورة قيام المديرين بمكافأة العاملين المتميزين المبدعين الذين لديهم بصمات إبداعية في

سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك يكونون عبرة لغيرهم من الموظفين الذين قد يحفزون على

تطبيق الإبداع والممارسات الإبداعية في إنجاز مهام أعمالهم.

← سادسا : على المديرين أن يشعروا الموظفين بالاستقلالية في تنفيذ مهام أعمالهم، والمعاملة المرنة بين

المدير والموظف، مما يؤدي بدوره إلى منح الموظفين الفرصة للإبداع.

← سابعا: على الباحثين في مجال الإبداع الإداري أن يقوموا بتطوير مقياس حديث وموثوق لقياس

مستوى الإبداع، داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

Abstract

The study aimed to investigate the role of administrative leadership in enhancing administrative creativity and innovation among employees in governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objective, the researcher adopted the descriptive-analytical method. The study population comprised all employees and managers in governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. A sample of ten governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia was selected. The researcher utilized a questionnaire directed at employees, with 129 valid questionnaires available for analysis.

The study results revealed that there is no statistically significant relationship between administrative leadership and its role in enhancing administrative creativity and innovation among employees in governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, as perceived by the employees. This lack of significance was attributed to variables such as gender, educational qualification, years of experience, and job level.

The study recommended that managers within governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia pay attention to implementing modern administrative leadership practices that align with the current era's requirements, characterized by rapid changes in the external environment. This is to ensure the institutions' sustainability and continuity. The study also emphasized the importance of managers engaging in tasks and practices that stimulate and enhance creativity among their employees. This can be achieved through delegating authority, involving employees in decision-making, facilitating unrestricted communication between managers and employees, and fostering job maturity, which contributes to the application of these practices.

Keywords: Administrative leadership – Creativity and innovation – Governmental institutions.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- البارودي، منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. <https://books.google.ps/books?id=9lmtDQAAQBAJ&printsec=frontcover>
- بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة". مجلة التكامل الاقتصادي، 7 (2): 256-271.
- بوعطيط، جلال الدين، و بوعطيط، فايزة. (2019)، الإبداع الإداري: خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في تنميته لدى العاملين. مجلة التكامل، ع5، 195-209.
- بوجعدار، خالد، ودريوش، شهاب. (2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية، 32: 181-199.
- الجبالي، حمزة. (2016). مهارات وفن إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، مكة المكرمة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكرانة، بلال، والعملة، شفيق، وعبد القادر، محمد. (2020). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- زيارة، فريد. (2019). وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
[https://books.google.ps/books?id=hA9hDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_s
ummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ps/books?id=hA9hDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_s
ummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- رزيق، حنان. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر.
- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على
الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شطريط، آية. (2017). واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- صالح، أحمد. (2020). إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة
الانهيار، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
<https://books.google.ps/books?id=axFhDwAAQBAJ&pg=PA87&dq=%D9%>
- طالب، طالب غلوم. (2018). الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية،
الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- طالب، طالب، وزينل، أسماء. (2017). أفكار في الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج
الإعلامي.
- عبد الباقي، حياة، وعبدوس، عبد العزيز. (2018). دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري
بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، 9 (1): 265-279.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-901763>

- عبد الحي، علا يعقوب. (2019). ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- العربي، حران. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية، 22: 223-242.
- عطاري، ميسون نظمي. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية: جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
[https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_s
ummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_s
ummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- الفاخري، سالم. (2018). سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- مصطفى، بلكو. (2016): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- نصر الدين، بن عودة. (2015). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 3 (2): 121-139.
- وحيدة، سعدي. (2016). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة المنهل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد (15)، الإصدار (1)، ص: 1117-1138.

- الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية – استراتيجيات التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Autumn Cypräs. (2017). Leadership: Learning, Teaching, and Practice. Information Age Publishing.
- Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U. and Roomi, M.A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. Personnel Review, Vol. 48 No. 3, pp. 631-643. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation. Employee Relations: The International Journal, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/er-07-2019-0279>
- Koziol-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. Administrative Sciences, 10(3), 59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. Public Relations Review, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>

- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46. Doi: 10.3390/admsci8030046

- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2018). Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service. *International Journal Of Organizational Analysis*, 26(5), 890-914. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2018-1376>

- Wenjing Li, Tahseen Ahmed Bhutto, Ali Reza Nasiri, Hamid Ali Shaikh, Fayaz Ali Samo. (2017). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>