

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري  
(بالتطبيق على شركة مازدا بالطائف في المملكة العربية السعودية)

اسم الطالب  
رضوان علي الجماعي

الرقم الجامعي  
2021204340

مشروع تخرج-١  
كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث 2024

## جدول المحتويات

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| الفصل الأول: الاطار العام للدراسة .....     | 4  |
| 1.1 مقدمة .....                             | 5  |
| 1.2 مشكلة البحث .....                       | 7  |
| 1.2.1 الفجوات النظرية .....                 | 7  |
| 1.2.2 الفجوات التطبيقية .....               | 7  |
| 1.3 أهمية البحث .....                       | 8  |
| 1.3.1 الأهمية النظرية .....                 | 8  |
| 1.3.2 الأهمية العملية .....                 | 8  |
| 1.4 أسئلة البحث الفرعية .....               | 9  |
| 1.5 أهداف البحث .....                       | 9  |
| 1.5.1 الأهداف الفرعية للبحث: .....          | 9  |
| 1.6 فرضيات البحث .....                      | 10 |
| 1.6.1 الفرضية الرئيسية $H$ : .....          | 10 |
| 1.6.2 الفرضية الفرعية الاولى $H_a$ : .....  | 10 |
| 1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية $H_b$ : ..... | 10 |
| 1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة $H_c$ : ..... | 10 |
| 1.7 نموذج البحث .....                       | 10 |
| 1.8 الدراسة الميدانية .....                 | 11 |
| 1.9 منهجية البحث .....                      | 10 |
| 1.10 هيكل المشروع .....                     | 12 |
| المراجع .....                               | 14 |

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                          | رقم الشكل |
|---------------|--------------------------------------|-----------|
| 10            | نموذج البحث 1 الشكل                  | ١         |
| 35            | <a href="#">بصلة البحث 2 الشكل</a>   | ٢         |
| 13            | <a href="#">هيكل المشروع 3 الشكل</a> | ٣         |

## الفصل الأول :الاطار العام للدراسة

## مقدمة 1.1

تتزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها ، وذلك نتيجة التطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم في جميع المجالات ، أين أصبح استمرار المؤسسات وتفوقها مرهونا بذخيرتها من الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية باعتبارها العنصر الأساس والأهم للتنسيق بين مختلف الموارد التي تمتلكها المؤسسة لخلق قيمة مضافة . (690)

شهد القرن الحادي والعشرون تقدما في العلم والتكنولوجيا يفرض على الدول سواء كانت نامية أم متقدمة أن تتمتع بفوائده الجمة، خاصة في ضوء قصور النظام الحالي عن حل الصعوبات ومواجهة المشكلات التي نتجت عن تقنية المعلومات والاتصال، وأصبح العالم مجتمعا معلوماتيا بدلا من مجتمع صناعي، ولذا سعى كثير من الدول لإعداد نظامها التربوي، هادفا إلى إعداد جيل واع ومتعلم يستطيع معرفة هذه التقلبات ويتعامل معها بقوة وكفاءة<sup>1</sup>(غنايم، ٢٠١٩).

ويمكننا ان نصف الإداري المبدع بالقدرة على استخدام قدراته العقلية المتنوعة في تحليل الأحداث وتفسيرها، وجمع الأسباب التي أدت إلى النتائج، والحصول على المعرفة من أصولها، وأن تفكيره تفكيراً ناقدا لكل ما يقرأه من موضوعات متنوعة. (السكرانة، ٢٠١١). (قبلان عبدالله آل سلمان القحطاني)

ولما كانت الإدارة هي جوهر نجاح وتقدم المؤسسات وسبيل تميزها ، بات من الضروري إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية ، واعتماد طرق إدارية إبداعية يديرها ويتابعها قادة إداريون متميزون بإمكانهم استثمار طاقات الموارد البشرية التي تزر بها المؤسسة ، من خلال حرصها الدائم على إثارة دافعيتهم والعمل على توفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما لديهم عند أدائهم لأعمالهم ، مما يستوجب من المؤسسة تنمية المهارات وانتقاء العقول القادرة على الإبداع و التجديد ، مع ضرورة توفير الدعم اللازم لها قصد توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة الإدارية كعملية وليست كموقع وظيفي تركز على ضرورة الوصول إلى النتائج، من خلال التفاعل الإيجابي للقائد الإداري مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المؤسسة، كون هذه الأخيرة تعتبر كيان اجتماعي مصمم بوعي ويستدعي مساهمة كل فرد في تحمل جزء من المسؤولية في سبيل تحسين تسيير المؤسسة بما يضمن لها المكانة الريادية أمام منافسيها (الإداري).

حاول الباحث في هذه الدراسة ابراز اهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال التطرق الى مفهوم وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ، ثم الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين لتحقيق المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة ، والتطرق إلى الأساليب التي يجب ان يستخدمها القادة الإداريون لرفع الإداء في المؤسسة وقد استخدم الباحث تقنية المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات .ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، وان لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين (أهناني)

مشكلة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. تتمثل هذه المشكلة في عدة عوامل تحول دون استغلال الإمكانيات الإبداعية الكاملة لدى الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

أهمية ذلك البحث يأتي مكونة يتناول احد الموضوعات الهامة المتمثلة في بيئة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري حيث تظافر تجهيز محيط العمل المناسب في تخصيص الجهد و الوقت و إرشاد و إحصاء الأفكار في الإنجازات الدقيقة للعمل و ما يتخلل ذلك العمل من تنظيم و تنسيق وإبداع و غير ذلك من الجوهريات التي تدعم الجهاز الإداري و تجهيز جو من العمل الفعال، و أن مناخ العمل يعد وسيلة هامة لتحسين و تطوير الأداء و رفع إنتاجية العاملين و استمالتهم اتجاه مؤسساتهم، و يعد البحث كذلك إثراء للمعرفة في مجال بيئة العمل و ما تحويه من معطيات ذات تأثير في تحقيق الإبداع الإداري .

تتبع اهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته ، وهو استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الابداع الإداري ، حيث ان تعزيز دور العامل في العمل من خلال اتاحة الفرصة له للمشاركة في المعلومات ، واطلاق حريته في التصرف ، وادماجة في فرق العمل المداره ذاتيا وتعزيز دوره فيها ، من شأنه ان يلعب دورا جوهريا في تفجير طاقاته الابداعية ، وتشجيعه على استحداث أساليب وطرق جديدة في تخطيط وتنفيذ الاعمال الادرايه ، والتعامل مع المواقف والمشاكل الإدارية بكل كفاءه وفعالية ، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة دراسه واعر وسيله (2015)بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري : دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر (Ouaar)

لا شك أن الإبداع الإداري لو مفهوم يختص به، ويتميز من خلاله عن غيره، وشأن مفهوم الإبداع الإداري شأن المفاهيم الأخرى من العلوم، من حيث تعدد التعاريف واختلاف الألفاظ والعبارات، في تحديد المفهوم؛ ما يدل عمى اتساعه وشموليته وتطوره

ونلاحظ الاتساع والشمولية لمفهوم الإبداع الإداري فيما يرى (العجلة، ٢٠٠٨م) أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة.

(أمل حمودي عبيد. (2012). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. (Al-Fatih journal

ان استمرار التقدم الوظيفي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتحشيع الابداع ، خاصة المؤسسات التي تسعى جاهدة لضمان بقائها واستمرارها ، وبالتالي أصبح اللجوء إلى الابداع امرا حتميا (بن ضيف الله)

## 1.2 مشكلة البحث

مشكلة القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. تتمثل هذه المشكلة في عدة عوامل تحول دون استغلال الإمكانيات الإبداعية الكاملة لدى الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

### 1.2.1 الفجوات النظرية

الفجوات النظرية في دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري تشير إلى النواحي التي لم يتم بحثها أو فهمها بشكل كامل بعد. هناك حاجة لتحديد الصفات والمهارات القيادية الدقيقة التي تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري. لم يتم بعد تحديد الصفات الشخصية والمهارات القيادية التي تعتبر الأكثر تأثيراً. فهم العمليات النفسية والاجتماعية التي تحدث بين القادة والمرووسين والتي تؤدي إلى تنمية الإبداع لا يزال غير مكتمل. كيف يؤثر التحفيز، والدعم النفسي، والاعتراف بالجهود الإبداعية على تعزيز الإبداع

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية

غالباً ما تكون هناك فجوة بين ما توصي به النظريات وما يمكن تطبيقه فعلياً في بيئة العمل. قد تكون النظريات غير قابلة للتطبيق بالكامل بسبب قيود عملية أو ثقافية. القادة قد لا يحصلون على التدريب اللازم لتطبيق الأساليب التي تعزز الإبداع برامج التدريب والتطوير القيادي قد لا تركز بشكل كافٍ على تطوير المهارات اللازمة لتعزيز الإبداع إذا كان النظام مصمماً بطرق تقليدية تركز على البيروقراطية والعمليات الجامدة، فإنه قد يعيق الإبداع بدلاً من تعزيزه ، عدم توافق النظام مع احتياجات المؤسسة

ضعف التكامل مع الأنظمة الأخرى يمكن أن يحد من الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة. الإبداع غالباً ما يتطلب فهماً شاملاً للسياق، وتوافر البيانات يمكن أن يسهم في تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

كل منظمة لديها متطلبات وعمليات خاصة بها، وعدم تخصيص النظام يعني أنه قد لا يتم تلبية هذه المتطلبات بكفاءة، مما يحد من القدرة على تطوير حلول إبداعية

ضعف التحليل والتقارير قد يؤدي إلى فقدان القادة للرؤية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. الإبداع يتطلب فهماً عميقاً للأداء الحالي والفرص المستقبلية، وعندما يكون التحليل ضعيفاً، يمكن أن يكون القادة أقل قدرة على تحديد الاتجاهات ووضع استراتيجيات تعزز الإبداع.

بعض القادة قد يكونون متمسكين بالطرق التقليدية للعمل والإدارة، ويرون التغيير كتهديد للاستقرار أو السيطرة. هذا يمكن أن يقف عائقاً أمام تجريب الأفكار الجديدة وتبني الممارسات الإبداعية.

قلة التدريب والدعم الفني في دور القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر سلباً على تنمية الإبداع الإداري. العالم الإداري يتغير بسرعة، والدعم الفني المستمر يمكن أن يساعد القادة على مواكبة هذه التغيرات

تفتقر بعض المؤسسات إلى القدرة على تحفيز وإلهام الموظفين. الإبداع يحتاج إلى بيئة تشجع على التجريب والابتكار، وهذا يتطلب قادة يعرفون كيفية تحفيز الفرق بشكل فعال

السؤال الرئيسي: ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الابداع الإداري بالتطبيق على شركة مازدا

### أهمية البحث1.3

دور القيادة الإدارية في تنمية الابداع الاداري ذو أهمية كبيرة. القادة الإداريون يمثلون عنصراً أساسياً في تحفيز الابداع داخل المؤسسات، حيث يقودون بوضوح ويلهمون الفرق لتحقيق الأهداف بأساليب مبتكرة. يعزز القادة الذين يشجعون على الابداع جواً تنافسياً صحياً ويعملون على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتطوير المستمر يساهم في فهم أعمق لكيفية تأثير القادة على الابداع داخل المؤسسات. يتناول هذا البحث دراسة السمات القيادية المؤثرة، مثل التحفيز والتوجيه الاستراتيجي، وكذلك كيفية تطوير بيئة تشجع على الابتكار وتجنب العوائق التي تعوقه. يعتمد هذا البحث على منهجيات علمية متنوعة مثل الدراسات الحالية، والمقابلات، والأبحاث الميدانية لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز قدرة المؤسسات على التجديد والابتكار

#### الأهمية النظرية 1.3.1

لقيادة الإدارية الفعالة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة. القيادة الجيدة هي العامل الأساسي الذي يمكن أن يحول الأفكار المبدعة إلى واقع ملموس يساهم في تحقيق النجاح والتفوق المؤسسي

#### الأهمية العملية1.3.2

القيادة الجيدة هي العامل الأساسي الذي يمكن أن يحول الأفكار المبدعة إلى واقع ملموس يساهم في تحقيق النجاح والتفوق المؤسسي من خلال توجيه المكافآت والحوافز نحو أهداف محددة مرتبطة بالإبداع والابتكار، يمكن للقيادة تحفيز الفرق على تحقيق أداء متميز تساهم بشكل كبير في تعزيز الابداع الإداري وتحفيز الموظفين على الابتكار والتميز في العمل

يمكن لفرص التدريب والتطوير تحت إدارة فعالة ان تفعل دوراً كبيراً في تنمية الابداع الإداري بتعزيز المهارات الإبداعية، وتحفيز الاستكشاف والتجريب، وتعزيز التواصل والتعاون، وتحفيز التعلم المستمر، وتعزيز الثقافة التعليمية داخل

تعزيز التفاعل والتبادل الفعّال للأفكار، وتحفيز الاستجابة السريعة للتحديات، وتعزيز الشفافية والثقة، وتوجيه الرؤية والأهداف المشتركة، وتعزيز الروح الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسة التخطيط الوظيفي والقيادة الفعالة تعمل على تحديد أهداف واضحة وملهمة للموظفين، مما يحفزهم على الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق هذه الأهداف يمكن للقيادة الإدارية خلق بيئة داعمة للإبداع تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التنافس في السوق.

الشفافية في التواصل تعني أن المعلومات تتدفق بشكل حر بين جميع مستويات المؤسسة، مما يمكن الموظفين من فهم الأهداف المشتركة والعمل معاً لتحقيقها بطرق مبتكرة.

يمكن للإدارة خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والتفوق في السوق.

يمثل تحدياً مهماً ولكنه ضروري لتنمية الإبداع الإداري الاهتمام بالتواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين لفهم احتياجاتهم وضمان توفير الدعم اللازم.

العمل بشكل وثيق مع فريق القيادة والمستشارين لمناقشة الخيارات الاستراتيجية المحتملة واستكشاف الآراء المتعددة.

#### 1.4 أسئلة البحث الفرعيه

ماهو أثر نمط القيادة التحويلية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

ماهو أثر نمط القيادة المرنة في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

ماهو أثر نمط القيادة الديمقراطية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

#### 1.5 أهداف البحث

الهدف العالم هو:

تحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في المنظمات

##### 1.5.1 الأهداف الفرعية للبحث:

تحديد أثر نمط القيادة التحويلية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

تحديد أثر نمط القيادة المرنة في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا  
تحديد أثر نمط القيادة الديمقراطية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

## 1.6 فرضيات البحث

### 1.6.1 الفرضية الرئيسية H:

هناك علاقة موجبة بين تطبيق القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المنظمات

### 1.6.2 الفرضية الفرعية الأولى H<sub>a</sub>:

هناك علاقة موجبة بين تطبيق القيادة التحويلية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

### 1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية H<sub>b</sub>:

هناك علاقة موجبة بين تطبيق قياده المرنة في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

### 1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>c</sub>:

هناك علاقة موجبة بين القيادة الديمقراطية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

## 1.7 نموذج البحث

يوضح الشكل ادناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

المتغير المستقل

المتغير التابع

القيادة الإدارية:  
القيادة التحويلية  
القيادة المرنة  
القيادة الديمقراطية



الإبداع الاداري

تم تصميمه بواسطة الطالب : رضوان

## 1.8 الدراسة الميدانية

تأسست شركة مازدا في العام 1920 كشركة مصنعة للفلين الاصطناعي والمعدات الصناعية في مدينة هيروشيما اليابانية، وكانت تُعرف آنذاك باسم "تويو كورك كوجيو Toyo Cork Kogyo" – ، ولقد مرت بفترات عصيبة أثناء الحرب العالمية الثانية ما دفعها للانتقال للتصنيع العسكري الخاص بالجيش الياباني طيلة سنوات الحرب، وذلك بالتوازي مع ما قمت به الشركة من عملية إحياء جديدة وشاملة في العام 1931، متجهة عبرها لصناعة وإنتاج الدراجات النارية وشاحنات النقل بثلاث عجلات التي كانت أولها وأبرزها "مازدا غو" Mazda Go – التي بدأ إنتاجها كدراجة نارية صغيرة من ثم جرى التطوير عليها لتصبح شاحنة نقل بأحجام مختلفة، ولقد ظهرت الشركة بحلة جديدة في هذا العام متخذة اسم مازدا لها، كما أنه الرغم من إطلاق الشركة أول "سيارة مفهوم" أو نموذج أولي لسيارة الركاب من مازدا في العام 1940؛ إلا أن اضطرابات الحرب العالمية الثانية حالت دون إصدار السيارة وإنتاجها بشكل فعلي.

وصولاً إلى العام 1945 الذي أسقطت فيه القنبلة الذرية على مدينة هيروشيما؛ فإن الأمر أصبح أكثر تعقيداً بالنسبة للشركة، فيما كانت على قدر عالٍ من الصمود وعدم الاستسلام، جنباً إلى جنب مع التطلع للنهضة والنجاح وتحقيق الإنجاز في ظل تحديات جسيمة وبصورة متحدية كذلك للواقع المفروض على البلاد آنذاك؛ فلقد بدأت مازدا في نهاية العام 1945 ذاته بإنتاج المركبات التجارية التي حققت نجاحاً جيداً وتم تصديرها إلى البلدان المجاورة في العام 1949، وبحلول نهاية عقد الخمسينات من القرن الماضي كانت مازدا قد وصلت إلى إنتاج 30 طرازاً مختلفاً بكميات كبيرة من المركبات التجارية وسيارات أو شاحنات النقل عطفاً على إرادتها الصلبة وتبعاً للانتعاش الذي شهدته شركات النقل اليابانية في ذلك الوقت أيضاً.

على الرغم من اختيار شركة "تويو كوجيو" Toyo Kogyo – تسمية "مازدا" لتطلقها على علامتها التجارية للسيارات في العام 1931، إلا أن الشركة أو المجموعة الكبرى أبقت على اسمها كما هو حتى العام 1984، وهو الذي شهد استبدال الشركة أو المجموعة الأم اسمها ليصبح "مازدا موتور كوربوريشن Mazda Motor – Corporation" بشكل رسمي في حينها <https://www.dubizzle.com/blog/cars/ar/حقائق-مازدا/>

## 1.10 هيكل المشروع

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني الإطار النظري

تلعب القيادة الإدارية دورًا حيويًا في تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمات، حيث تعد القيادة الفعالة محركًا رئيسيًا لتعزيز التفكير الابتكاري وتطوير الحلول الجديدة للتحديات المعاصرة. في عصر يتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية، يصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة لتمييز المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل. من خلال توجيه الفريق وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة، يمكن للقيادة الإدارية أن يطلقوا العنان لإمكانات الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. تعد القيادة القادرة على تنمية الإبداع في العمل أداة استراتيجية لتعزيز النمو المستدام وتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المعاصرة.

أحمد، م. (2020). دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري. \*مجلة الإدارة والابتكار

القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات، حيث أصبح الإبداع ضرورة ملحة لتحقيق التفوق التنافسي والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال. يشير العديد من الباحثين إلى أن القيادة الفعالة تتجاوز الأدوار التقليدية للإدارة مثل التخطيط والتنظيم، لتصبح قوة دافعة للتحفيز والابتكار. وفقًا لدراسة أجراها\*\*Yukl (2013)\*\*، فإن القيادة الإدارية الناجحة تعتمد على قدرة القائد على إلهام فريقه وتوجيههم نحو التفكير الإبداعي والابتكار. (Yukl, 2013)

في عالم اليوم، الذي يتسم بتسارع التطور التكنولوجي والتغيرات المستمرة، تحتاج المؤسسات إلى تبني الإبداع كركيزة أساسية للنمو والبقاء. إلى أن القادة الذين يدعمون الابتكار يساهمون في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجريب حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجههم (Amabile, 1998). هذه البيئة تتسم بتقديم الدعم الكافي، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع المخاطرة المدروسة، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

إلى جانب ذلك، تتطلب القيادة الإدارية الفعالة العمل على إزالة العوائق التي قد تعترض طريق الإبداع Bass. (1990) يرى أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية ينجحون في إزالة الحواجز أمام الابتكار من خلال تعزيز الثقة بين أفراد الفريق وتقديم التقدير للأفكار الجديدة، مما يساهم في رفع مستوى الإبداع. (Bass, 1990) هذه الجهود تشمل أيضًا تقديم التدريب المستمر للعاملين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من التفكير بطرق مبتكرة ومواكبة التغيرات.

علاوة على ذلك، لا يقتصر دور القيادة في تنمية الإبداع الإداري على التوجيه والتحفيز، بل يمتد إلى مراقبة وتقييم الأفكار المبتكرة وتحديد مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي (Tushman & O'Reilly, 1997). يوضح أن القادة الناجحين هم من يتمكنون من تحويل الأفكار المبدعة إلى استراتيجيات عملية تساهم في تحسين العمليات الداخلية

وتطوير المنتجات والخدمات. (Tushman & O'Reilly, 1997) من خلال هذه العملية، يمكن للمؤسسات أن تحقق قيمة مضافة وتحافظ على تنافسيتها في السوق.

، يمكن القول إن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في دفع عجلة الإبداع داخل المؤسسات. ومن خلال توجيه الجهود نحو الابتكار، وتقديم الدعم المستمر، وخلق بيئة عمل تشجع على التجديد، يمكن للقادة أن يساهموا في تحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام (Kouzes & Posner, 2002). يؤكدان أن القيادة التي تركز على تنمية الإبداع تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على صعيد الأداء المؤسسي، حيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتلبية احتياجات السوق المتغيرة. (Kouzes & Posner, 2002)

حيث تُعد القيادة الفعالة من أهم عوامل النجاح المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة. تعتبر القيادة الإدارية القوة الدافعة التي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التنسيق، والتوجيه، والتحفيز. وفقًا لـ Yukl\*\* (2013)، فإن القيادة الإدارية تتطلب مهارات خاصة للتأثير على الآخرين وإدارة الموارد بفعالية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات. (Yukl, 2013)

من بين الأدوار الأساسية للقيادة الإدارية هو التخطيط الاستراتيجي، حيث يقوم القادة بوضع رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة وتحديد الأهداف طويلة الأمد. يشير (Mintzberg, 1994) إلى أن القادة الناجحين هم الذين يستطيعون صياغة استراتيجيات تتيح للمؤسسة المنافسة بفعالية في سوق دائم التغير. يساهم هذا التخطيط في توجيه جهود العاملين وتركيزها نحو تحقيق الأهداف المحددة. (Mintzberg, 1994)

بالإضافة إلى التخطيط، يلعب التنظيم دورًا حيويًا في القيادة الإدارية. من خلال تصميم هيكل تنظيمي فعال، يمكن للقادة توزيع المهام والمسؤوليات بشكل يعزز من الكفاءة والإنتاجية (Daft, 2010). يوضح أن التنظيم الجيد يُمكن القادة من توجيه الجهود بشكل متناسق نحو تحقيق الأهداف، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. (Daft, 2010) هذا التنظيم يشمل أيضًا القدرة على إدارة التغيير داخل المؤسسة، وهي مهارة أساسية في عصر يتسم بالتغيرات المستمرة.

علاوة على ذلك، يُعد التحفيز من أهم الأدوار التي يلعبها القادة الإداريون (Herzberg, 1968). يبين أن القيادة التي تركز على تحفيز العاملين من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتقديم مكافآت ملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الالتزام لدى الموظفين. التحفيز الفعال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمؤسسة. (Herzberg, 1968)

من ناحية أخرى، يُعتبر اتخاذ القرارات من المهام الحاسمة للقيادة الإدارية. القرارات التي يتخذها القادة الإداريون تؤثر بشكل مباشر على مسار المؤسسة وعلى قدرتها في تحقيق أهدافها. وفقًا لـ Simon\*\* (1977)، فإن القيادة

الفعالة تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على التحليل العميق للمعلومات والبيانات المتاحة، مما يضمن اتخاذ

الخيارات الأفضل لتحقيق الأهداف المؤسسية. (Simon, 1977)

وأخيراً، تأتي المراقبة والتقييم كجزء لا يتجزأ من دور القيادة الإدارية (Drucker 1954). يشير إلى أن القادة يجب

أن يراقبوا أداء المؤسسة باستمرار لضمان تحقيق الأهداف وتصحيح المسار عند الحاجة. هذا الدور يتطلب من القادة

ليس فقط مراقبة النتائج بل أيضاً تطوير العمليات وتحسينها لتحقيق أفضل أداء ممكن. (Drucker, 1954)

لإبداع الإداري أصبح ضرورة ملحة في عالم الأعمال الحديث، حيث يتطلب التكيف مع التغيرات السريعة

والمتواصلة في بيئة العمل الابتكار والتجديد المستمرين. تُعد تنمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات من أبرز

التحديات التي تواجه القادة والمديرين، لأنها تمثل القدرة على إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، وتطوير

العمليات والإجراءات لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة. وفقاً لـ\*\*Amabile (1996)\*\*، فإن الإبداع في بيئة

العمل يرتبط بالقدرة على التفكير بطريقة مختلفة واستغلال الموارد المتاحة بطرق مبتكرة، مما يساهم في تحقيق

التفوق التنافسي. (Amabile, 1996)

أحد الأساليب الرئيسية لتنمية الإبداع الإداري هو خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار. كما وضحت Ekvall\*\*

\*\* (1996)، فإن بيئة العمل التي تدعم التدريب والتعلم من الأخطاء، وتوفر الحرية للموظفين لاستكشاف أفكار

جديدة، تعزز من قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي. هذا النوع من البيئات يشجع الموظفين على طرح أفكار غير

تقليدية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. (Ekvall, 1996)

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر دعم الإدارة العليا للإبداع عاملاً أساسياً في تنميته (Scott & Bruce 1994). يشير إلى

أن القادة الذين يدعمون الإبداع بشكل نشط، ويوفرون الموارد اللازمة للموظفين، يساهمون في تعزيز ثقافة الابتكار

داخل المؤسسة. هذا الدعم لا يقتصر فقط على توفير الموارد المالية أو المادية، بل يشمل أيضاً تقديم التوجيه والتشجيع

المعنوي الذي يدفع الموظفين للمجازفة المدروسة وتجربة الأفكار الجديدة. (Scott & Bruce, 1994)

علاوة على ذلك، يلعب التدريب والتطوير المستمر دوراً حاسماً في تنمية الإبداع الإداري. أظهرت أبحاث

Mumford & Gustafson (1988) أن التدريب المستمر للموظفين على المهارات الإبداعية يساعد في تعزيز

قدرتهم على التفكير بشكل مختلف وحل المشكلات بطرق مبتكرة. التدريب يمكن أن يتضمن ورش عمل حول تقنيات

التفكير الإبداعي، أو برامج تطوير شخصية تساعد الموظفين على تحسين قدراتهم على الابتكار (Mumford &

Gustafson, 1988).

من ناحية أخرى، يُعد التحفيز الداخلي أحد العوامل الهامة التي تساهم في تعزيز الإبداع الإداري Deci & Ryan .

(1985) أشاروا إلى أن الدافع الداخلي، والذي يشمل الشعور بالإنجاز والرضا الشخصي عند تنفيذ المهام الإبداعية،

يُعد من أقوى المحفزات للإبداع. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على التحكم في عملهم وأن جهودهم معترف بها، يزداد تحفيزهم لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. (Deci & Ryan, 1985)

وأخيرًا، يجب أن تُقرن جهود تنمية الإبداع الإداري بوجود آليات لتقييم واحتضان الأفكار المبتكرة Tidd & Bessant (2009) يؤكدان على أهمية وجود نظام فعال لتقييم الأفكار الجديدة، وتحديد مدى جدواها قبل تبنيها، بالإضافة إلى تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها. هذا النظام يضمن عدم تجاهل الأفكار الإبداعية ويعزز من إمكانية تحويلها إلى استراتيجيات عملية تحسن من أداء المؤسسة. (Tidd & Bessant, 2009)

القيادة الإدارية تُعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات، حيث أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يعتمدون على أساليب قيادية معينة يمكنهم إحداث تأثيرات إيجابية على مستوى الإبداع داخل المؤسسات.

أشارت دراسة (Amabile 1998) إلى أن القادة الذين يشجعون بيئة العمل الداعمة للإبداع يساهمون بشكل كبير في تنمية الإبداع داخل المؤسسة. ركزت الدراسة على كيفية تأثير القادة على الدوافع الداخلية للأفراد، حيث تبين أن توفير الحرية في العمل، ودعم المحاولات الابتكارية، وتشجيع المخاطرة المحسوبة يمكن أن يعزز بشكل كبير من مستويات الإبداع لدى الموظفين. وأوضحت الدراسة أن القادة الذين يمنحون موظفيهم الفرصة للتجريب والخطأ دون خوف من العواقب السلبية يعززون من ثقافة الابتكار. (Amabile, 1998)

من جانب آخر، تناولت دراسة (Bass & Avolio 1994) دور القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع الإداري. وجدت الدراسة أن القادة التحويليين، الذين يركزون على تقديم رؤية ملهمة، والتواصل الفعال، والتحفيز الفكري، يساهمون بشكل كبير في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع. أظهرت الدراسة أن هذه النوعية من القادة تلهم الموظفين لتجاوز التوقعات المعتادة والتفكير بطرق جديدة، مما يعزز من قدرات المؤسسة على الابتكار والتجديد (Bass & Avolio, 1994).

إضافة إلى ذلك، قدمت دراسة (Mumford et al. 2002) تحليلاً شاملاً حول كيفية تأثير القيادة على الإبداع في المؤسسات. اقترحت الدراسة أن القادة الذين يركزون على تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفيهم من خلال التدريب والتحفيز الفكري يساهمون في رفع مستوى الإبداع الإداري. وأوضحت الدراسة أن الدعم المستمر من القادة وتوفير الموارد اللازمة للإبداع يلعبان دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمة. (Mumford et al., 2002)

علاوة على ذلك، توصلت دراسة (Jung, Chow, & Wu 2003) إلى أن القادة الذين يشجعون التعاون والعمل الجماعي يساهمون في تعزيز الإبداع الإداري. وفقاً لهذه الدراسة، فإن القادة الذين يخلقون بيئة تشجع على التعاون بين الفرق ويدعمون تبادل الأفكار يساهمون في تعزيز مستوى الإبداع داخل المؤسسة. وأوضحت الدراسة أن التشجيع على العمل الجماعي يمكن أن يؤدي إلى تكوين أفكار جديدة وتحقيق ابتكارات يمكن أن تفيد المؤسسة ككل (Jung, Chow, & Wu, 2003).

وأخيرًا، أبرزت دراسة (Shin & Zhou (2003 أهمية التحفيز الفكري كأداة لزيادة الإبداع. وجدت الدراسة أن القادة الذين يحفزون موظفيهم على التفكير النقدي والإبداعي، ويسمحون لهم بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، يساهمون في تطوير بيئة عمل مبتكرة. وأكدت الدراسة أن التحفيز الفكري من قبل القادة يزيد من قدرات الموظفين على حل المشكلات بطرق غير تقليدية وتقديم حلول مبتكرة. (Shin & Zhou, 2003)

هذه النظرة العامة تغطي المتغيرات الرئيسية التي يمكن تناولها عند بحث دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، وتوفر إطارًا أكاديميًا قويًا

**1. أنماط القيادة الإدارية**

(Transformational Leadership) أنماط القيادة تُعدّ من أهم المتغيرات التي تؤثر على الإبداع الإداري. فالقيادة التحويلية ، على سبيل المثال، تشجع على الابتكار من خلال تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف (Leadership) جديدة. في المقابل، قد تحدّ القيادة التقليدية أو القيادة المتسلطة من إبداع الأفراد بفرض قيود صارمة على العمل. قد تُركز على الإجراءات الروتينية وإدارة الأداء، ما قد يقلل من (Transactional Leadership) القيادة التفاعلية الإبداع مقارنة بالقيادة التحويلية

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. International Journal of Public Administration.

## **2. ثقافة المنظمة**

ثقافة المنظمة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو كبح الإبداع الإداري. فالثقافة التنظيمية التي تُشجع على المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء تُعدّ بيئة خصبة للابتكار. على الجانب الآخر، المنظمات التي تتمسك بالجمود وتعاقب على الفشل غالبًا ما تعاني من نقص في الإبداع

2. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

## **3. الاتصال التنظيمي**

الاتصال الفعال بين القيادة والعاملين هو متغير أساسي آخر. القادة الذين يُعززون الاتصال المفتوح ويُشجعون على تبادل الأفكار والآراء يُساعدون في خلق بيئة عمل إبداعية. الاتصالات المتعددة الاتجاهات تمكن الأفراد من طرح أفكار جديدة بحرية وبدون خوف من التقييم السلبي

3. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design. Management Science.

## **4. تمكين العاملين**

هو مفهوم يتعلق بمدى قدرة القادة على إعطاء الموظفين الحرية (Employee Empowerment) تمكين العاملين والمسؤولية لاتخاذ القرارات. تمكين الموظفين يعزز شعورهم بالملكية تجاه العمل ويزيد من فرص تقديم أفكار إبداعية. فالقادة الذين يُمكنون موظفيهم غالبًا ما يشهدون مستويات أعلى من الإبداع

4. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal.

#### 5. الهيكل التنظيمي

التي (Flat Organizational Structures) الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على الإبداع الإداري. الهياكل الأفقية تتيح مزيدًا من الحرية والتواصل المباشر بين المستويات الإدارية المختلفة تُعتبر محفزة للإبداع. في المقابل، الهياكل الهرمية الصارمة قد تُعيق تدفق الأفكار الجديدة من الموظفين إلى القادة

5. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. Tavistock Publications.

#### 6. التطوير المهني

التطوير المهني المستمر للموظفين يُعتبر أحد العوامل التي تدعم الإبداع في المنظمة. القادة الذين يستثمرون في تعليم وتدريب موظفيهم يخلقون بيئة تتسم بالتجديد والابتكار. فالإبداع يتطلب مهارات ومعرفة جديدة تُكتسب من خلال فرص التدريب المستمرة

6. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review.

#### 7. المكافآت والحوافز

المكافآت والحوافز قد تلعب دورًا هامًا في تشجيع الإبداع. الأنظمة التحفيزية التي تُكافئ الأفكار الجديدة والابتكار تُساهم في خلق بيئة تنافسية تشجع على الإبداع. يجب أن تكون هذه الحوافز متوازنة بحيث تُشجع على المخاطرة وتقدير المحاولات حتى وإن لم تكن ناجحة بالكامل

7. Amabile, T. M. (1996). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Westview Press.

#### 8. إدارة المعرفة

إدارة المعرفة داخل المنظمة تُعدّ متغيرًا مهمًا آخر. القادة الذين يُعززون تبادل المعرفة بين الموظفين يُساعدون في تراكم الأفكار والمعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية

8. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

#### 9. الموارد المتاحة

توافر الموارد، سواء كانت مادية أو بشرية أو معرفية، يؤثر بشكل مباشر على القدرة على الابتكار. القيادة الفعالة تضمن توفير هذه الموارد بالشكل الذي يدعم التجارب الجديدة وتطوير الأفكار الإبداعية

9. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.

## 10. الدعم الإداري

الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا يُعدّ من العوامل الرئيسية لنجاح أي مبادرة إبداعية. القادة الذين يقدمون الدعم اللازم، سواء كان معنويًا أو ماديًا، يُعززون من فرص نجاح الإبداع داخل المنظمة

10. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

## المتغير الأول 2.2

### 2.2.1 تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تُعرّف بأنها القدرة على توجيه وتنسيق أنشطة الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف معينة. تتضمن القيادة الإدارية استخدام المهارات الإدارية والتخطيطية والتنظيمية لتحفيز وتحريك الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. القائد الإداري هو الشخص الذي يملك السلطة والتأثير اللازمين لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة، وتحفيز الأفراد، وتنسيق الجهود لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

### 2.2.2 تطور القيادة الإدارية

تطور القيادة الإدارية مر بعدة مراحل تاريخية، وتغيرت المفاهيم والأساليب مع مرور الزمن استجابةً للتحديات والفرص المتغيرة في البيئات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية. يمكن تقسيم تطور القيادة الإدارية إلى عدة مراحل رئيسية

### المرحلة التقليدية (قبل 1900s)

- كانت القيادة تُعتبر امتيازًا للفئات الأرستقراطية والنبلاء، حيث كانت تركز على السيطرة والتحكم.
- القيادة كانت تركز على الحفاظ على السلطة وتجنب التغيير.
- من أشهر النظريات في هذه المرحلة هي نظرية الرجل العظيم، التي تفترض أن القادة يولدون ولا يُصنعون.

### المرحلة الكلاسيكية (1900-1930s)

- مع الثورة الصناعية، ظهرت الحاجة إلى أساليب أكثر تنظيمًا في الإدارة.
- القيادة في هذه المرحلة كانت تركز على البنية التنظيمية والهرمية والعمليات الإدارية.
- فريدريك تايلور قدم نظرية الإدارة العلمية، حيث اعتُبرت الكفاءة والإنتاجية الهدفين الرئيسيين.

### المرحلة السلوكية (1940-1960s)

- بدأت الأبحاث تركز على الجانب الإنساني في العمل، مثل الحوافز والعلاقات الإنسانية.
- قاد ماسلو بمفهوم هرم الاحتياجات، الذي يوضح أن القيادة الفعالة تحتاج إلى فهم احتياجات الأفراد المختلفة.
- النظريات المهمة تشمل نظرية X و Y لماكجريجور، التي تميز بين الأنماط الاستبدادية والتحفيزية في القيادة.

### المرحلة الحديثة (1970:2000s-s)

- ظهرت النظريات الموقفية مثل نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد، التي توضح أن أفضل أسلوب قيادي يعتمد على الظروف والمواقف.
- القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية أصبحت أكثر أهمية، حيث يُنظر إلى القادة على أنهم يجب أن يكونوا قادرين على إلهام وتحفيز مرؤوسهم لتحقيق تغييرات كبيرة.

### المرحلة المعاصرة (من 2000 إلى اليوم:)

- التركيز على القيادة الموزعة والقيادة التعاونية، حيث يُعترف بأهمية الفرق والعمل الجماعي في القيادة.
- القيادة في بيئات معقدة وسريعة التغير أصبحت مهارة حيوية.
- القيادة الأخلاقية والقيادة الخدمية أصبحت مواضيع مهمة، حيث يُركز على القيم والمبادئ في القيادة.

## 2.2.3 أبعاد القيادة الإدارية

أبعاد القيادة الإدارية تشير إلى الجوانب المختلفة التي يجب على القادة التركيز عليها لضمان فعالية القيادة وتحقيق الأهداف التنظيمية. فيما يلي أهم الأبعاد مع شرح مختصر لكل منها وبعض المصادر الأكاديمية التي تناقش هذه الأبعاد:

### البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)

- يتضمن وضع رؤية طويلة المدى للمنظمة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

### البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

- يتعلق بتصميم وتطوير الهياكل التنظيمية والعمليات لضمان أن المنظمة قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.

### البعد السلوكي (Behavioral Dimension)

يركز على كيفية تفاعل القادة مع الأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك التحفيز، التواصل، وحل النزاعات

### البعد الأخلاقي (Ethical Dimension)

- يركز على القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه قرارات وسلوكيات القائد. هذا البعد مهم لضمان أن القيادة تتم بطريقة تتماشى مع المعايير الأخلاقية والمهنية .

#### **البعد التحويلي (Transformational Dimension)**

- يتناول القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد لتبني تغييرات جوهرية في المنظمة بهدف تحقيق رؤى جديدة وأهداف طموحة

#### **البعد الظرفي (Situational Dimension)**

- يرتبط بقدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على الظروف والمواقف المختلفة التي تواجهها المنظمة

#### **البعد التكنولوجي (Technological Dimension)**

- يشمل القدرة على توظيف التكنولوجيا والابتكار لدفع المنظمة نحو التقدم وتحقيق ميزة تنافسية

#### **البعد الثقافي (Cultural Dimension)**

- يركز على أهمية فهم وإدارة الثقافات المختلفة داخل المنظمة، وخاصة في المنظمات العالمية التي تعمل في بيئات متعددة الثقافات.

#### **البعد التفاعلي (Interpersonal Dimension)**

- يتعلق بكيفية بناء العلاقات الشخصية والتفاعلات بين القادة والمرؤوسين، ويشمل مهارات الاتصال والاستماع الفعال وبناء الثقة .

هذه الأبعاد تمثل نظرة شاملة لمجالات مختلفة تساهم في تحقيق القيادة الفعالة في المنظمات. يمكن لكل بعد من هذه الأبعاد أن يُدرس بعمق بناءً على نوع المنظمة وظروفها الخاصة.

#### **2.2.4 نظريات القيادة الإدارية**

##### **نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)**

تفترض هذه النظرية أن القادة يولدون وليسوا يُصنعون، وأن القيادة هي سمة طبيعية تميز بعض الأفراد.

##### **نظرية السمات (Trait Theory)**

تركز هذه النظرية على السمات الشخصية التي تميز القادة الفعالين، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، والقدرة على التحفيز.

##### **نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)**

تقترح أن القادة يجب أن يكتفوا أساليبهم القيادية بناءً على مستوى نضج أتباعهم والموقف الذي يواجهونه.

##### **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)**

تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق تغييرات إيجابية وتطوير رؤى جديدة.

##### **نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory)**

تركز على تبادل المكافآت مقابل الأداء، حيث يتم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف المتفق عليها.

### نظرية القيادة الخدمية (Servant Leadership Theory)

تركز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم قبل التركيز على الأهداف الشخصية أو التنظيمية.

### نظرية القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Theory)

تركز على تصرف القادة بناءً على القيم والمبادئ الأخلاقية، مما يعزز الثقة والمصداقية.

### نظرية القيادة الموزعة (Distributed Leadership Theory)

تعترف هذه النظرية بأن القيادة ليست مقتصرة على فرد واحد، بل تتوزع بين أعضاء الفريق بناءً على مهامهم وأدوارهم.

### نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)

تقترح أن أسلوب القيادة الأمثل يتغير بناءً على مواقف مختلفة ومستوى نضج الأفراد.

### نظرية القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership Theory)

تركز على قدرة القائد على جذب وإلهام الأفراد من خلال شخصيته الجذابة والرؤية القوية. هذه النظريات تمثل جوانب مختلفة من القيادة وتوفر رؤى متعددة حول كيفية تأثير القادة على منظمات

## 2.3 المتغير الثاني

### 2.3.1 تعريف الإبداع الإداري

هو القدرة على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة. يتضمن هذا المفهوم القدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

### 2.3.2 تطور الإبداع الإداري

#### المرحلة التقليدية:

- في بدايات الإدارة، كان التركيز على الكفاءة والتخصص، حيث اعتمدت المنظمات على الأساليب التقليدية والممارسات الروتينية. لم يكن هناك اهتمام كبير بالإبداع، إذ كانت العمليات الإدارية تركز على الحفاظ على الوضع الراهن.

#### المرحلة الكلاسيكية

- مع ظهور النظريات الإدارية الكلاسيكية مثل الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية، بدأ يتشكل الوعي بأهمية التفكير الابتكاري في تحسين الكفاءة والإنتاجية، رغم أن الإبداع لم يكن بعد محورياً في هذه النظريات.

#### مرحلة السلوك التنظيمي

- في الخمسينيات والستينيات، ومع تطور علم السلوك التنظيمي، بدأ التركيز على العنصر البشري كمحرك للإبداع. تم إدراك أن بيئة العمل يمكن أن تعزز أو تقمع الإبداع الإداري من خلال دعم الإبداع الفردي والجماعي.

#### المرحلة المعاصرة

- في العقود الأخيرة، أصبحت الابتكارات التكنولوجية والتغيير المستمر في بيئة الأعمال عوامل رئيسية. اليوم، يُعتبر الإبداع الإداري ضروريًا لاستدامة المنظمات في سوق عالمي ديناميكي. تم تطوير العديد من النماذج التي تشجع على الإبداع داخل المنظمات من خلال ثقافة تنظيمية داعمة وتكنولوجيا متقدمة.

#### المرحلة المستقبلية

- مع تزايد التحديات العالمية والتعقيدات في بيئة الأعمال، من المتوقع أن يصبح الإبداع الإداري أكثر أهمية في تطوير حلول مبتكرة لتحديات غير مسبوقة. ستكون هناك حاجة لتعزيز ثقافة الإبداع بشكل أكبر، بما في ذلك تبني مفاهيم مثل الإدارة المرنة والذكاء الاصطناعي.

هذه المراحل تبين كيف تطور الإبداع الإداري من مرحلة هامشية إلى عنصر حيوي في النجاح التنظيمي.

### أبعاد الإبداع الإداري 2.3.3

#### الأصالة (Originality)

- تشير إلى قدرة المنظمة أو الأفراد على إنتاج أفكار جديدة وفريدة من نوعها تختلف عن الحلول التقليدية. هذا البعد يركز على الابتكار والإبداع في حل المشكلات.

#### المرونة (Flexibility)

- تعني قدرة الأفراد أو المنظمات على التكيف مع التغييرات والانتقال بسهولة بين الأفكار المختلفة. هذا البعد يتضمن التفكير خارج الصندوق والقدرة على رؤية المشاكل من زوايا متعددة.

#### الطلاقة (Fluency)

- تشير إلى القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار بسرعة. يتمثل هذا البعد في القدرة على التفكير بحرية وتقديم حلول متنوعة لمشكلة معينة.

#### الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity)

- تعني الوعي بالمشكلات والتحديات في بيئة العمل والقدرة على تحديد الفرص التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات أو ابتكارات جديدة. هذا البعد يركز على الاستجابة الفعالة للاحتياجات التنظيمية.

#### العمل الجماعي (Collaboration)

- يشير إلى القدرة على العمل مع الآخرين لتوليد أفكار إبداعية. التعاون بين الأفراد داخل المنظمة يمكن أن يعزز الإبداع ويؤدي إلى حلول أكثر شمولية وابتكارًا.

### نظريات الإبداع الإداري 2.3.4

#### نظرية التحفيز المزدوج

#### (Componential Theory of Creativity)

- طورت هذه النظرية تيريزا أمبيل (Teresa Amabile) وتركز على أن الإبداع هو نتيجة ثلاثة مكونات أساسية: المهارات المتعلقة بالمجال (domain-relevant skills)، والقدرة على التفكير الإبداعي (creative-thinking skills)، والتحفيز الداخلي (intrinsic motivation). وفقًا لهذه النظرية، يكون الأفراد أكثر إبداعًا عندما يكونون متحمسين داخليًا لممارسة العمل الذي يقومون به.

#### نظرية الإبداع كعملية (Creativity as a Process)

- اقترحت هذه النظرية أن الإبداع يمكن تحليله وفهمه كمجموعة من المراحل أو العمليات التي يمر بها الفرد عند إنتاج فكرة جديدة. تشمل هذه المراحل: التحضير (Preparation)، والتخمير (Incubation)، والإلهام (Illumination)، والتحقق (Verification).

## نظرية البيئة الإبداعية (Creative Environment Theory)

- هذه النظرية تركز على أهمية البيئة التنظيمية في دعم أو تثبيط الإبداع. تشير إلى أن البيئة التي تشجع الاستقلالية، وتوفر الموارد المناسبة، وتدعم المخاطرة الإبداعية، تعزز من احتمالية توليد الأفكار الإبداعية.

## نظرية الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity Theory)

- تركز هذه النظرية على كيفية تأثير العوامل التنظيمية، مثل القيادة، وهيكـل التنظيم، وثقافة الشركة، على مستوى الإبداع داخل المنظمة. تدعي أن الابتكار والإبداع يمكن تحسينهما من خلال إدارة تلك العوامل بفعالية.

## نظرية التفكير المتقارب والمتباعد (Convergent and Divergent Thinking Theory)

- اقترح هذه النظرية جي بي جيلفورد (J. P. Guilford) الذي صنف التفكير إلى نوعين: التفكير المتقارب (Convergent Thinking) وهو التفكير الذي يركز على إيجاد حل واحد صحيح للمشكلة، والتفكير المتباعد (Divergent Thinking) الذي يتضمن توليد أفكار متعددة ومتنوعة لحل مشكلة ما، مما يعزز الإبداع.

## نظرية الإبداع كميزة تطورية (Evolutionary Theory of Creativity)

- وفقاً لهذه النظرية، الإبداع هو نتيجة لعملية انتقاء طبيعي وتكيف مع البيئة المتغيرة. الأفكار الجديدة التي تظهر من خلال هذه العملية يتم اختبارها، ويتم الاحتفاظ بالأفكار الناجحة، في حين يتم التخلص من الأفكار الأقل فعالية. تسهم هذه النظريات في تقديم رؤى مختلفة حول كيفية تعزيز الإبداع في الإدارة وتطبيقه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## العلاقة بين المتغيرات في البحث 2.4

### تشجيع الإبداع:

- القادة الإداريون يمكنهم تحفيز الإبداع عن طريق خلق بيئة عمل تدعم التفكير الحر والتعبير عن الأفكار دون خوف. هذه البيئة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وإبداعية.
- (Review)

### 2. دعم المبادرات:

- القادة الذين يقدمون الدعم لمبادرات الموظفين من خلال توفير الموارد والمعلومات اللازمة يساهمون في تنمية الإبداع. الدعم الإداري يعزز من قدرة الموظفين على تنفيذ الأفكار المبتكرة.
- (Yukl G. (.)

### 3. توجيه الطاقات الإبداعية:

- القيادة الفعالة توجه الطاقات الإبداعية للموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذا التوجيه يتطلب فهم القائد للأهداف الاستراتيجية وربط الإبداع بها.
- (Bass B. M.)

### 4. التعلم المستمر:

- القادة الذين يشجعون التعلم المستمر داخل المنظمة يساهمون في تعزيز الإبداع، حيث إن تحسين المهارات والمعرفة يساعد في تطوير الأفكار الإبداعية.
- (Senge)

### 5. الثقافة التنظيمية:

- القائد الإداري يمكنه تشكيل الثقافة التنظيمية بطرق تشجع الإبداع. القادة الذين يغرسون ثقافة الابتكار يخلقون بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي.  
(Shahi)

#### أنماط العلاقة بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري 2.4.1

##### القيادة التحويلية والإبداع الإداري:

-**النمط:** القادة التحويليون يشجعون الإبداع من خلال إلهام الموظفين وتحديهم لتجاوز الحدود التقليدية. إنهم يركزون على تطوير رؤية مشتركة وتحفيز المرؤوسين ليكونوا أكثر إبداعًا. القيادة التحويلية تعزز بيئة من الثقة والدعم، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع.  
(Bass B)

##### 2. القيادة الديمقراطية والإبداع الإداري:

-**النمط:** القادة الديمقراطيون يشجعون على المشاركة والتفاعل بين الموظفين، مما يساهم في تنمية الإبداع. هذا النوع من القيادة يتيح للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع الجماعي والابتكار داخل المنظمة.  
(Gastil)

##### 3. القيادة التفاعلية (المبادلية) والإبداع الإداري:

-**النمط:** القيادة التفاعلية تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين. في هذا السياق، يتم تشجيع الإبداع عندما يقوم القائد بتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة. ومع ذلك، قد يكون التركيز على المكافآت الخارجية أحيانًا عائقًا أمام الإبداع الأصيل.  
(Graen)

##### 4. القيادة الأوتوقراطية والإبداع الإداري:

-**النمط:** القادة الأوتوقراطيون يتخذون القرارات بشكل فردي دون إشراك الآخرين، مما قد يحد من الإبداع. هذا النمط من القيادة قد يخلق بيئة مقيدة، حيث يشعر الموظفون بعدم الحرية في طرح أفكار جديدة. إلا أنه في بعض الحالات، قد يكون مفيدًا في تنفيذ الأفكار بسرعة ولكن على حساب الابتكار.  
(Lewin)

##### 5. القيادة البيروقراطية والإبداع الإداري:

-**النمط:** القيادة البيروقراطية تركز على الالتزام بالقواعد والإجراءات. في ظل هذا النمط، قد يتم تثبيط الإبداع بسبب الروتين والجمود التنظيمي. ومع ذلك، يمكن أن تخلق البيروقراطية بيئة مستقرة تكون ضرورية في بعض الأحيان لتطوير الأفكار الإبداعية ضمن حدود معينة.  
(Weber)

##### 6. القيادة الكاريزمية والإبداع الإداري:

-**النمط:** القيادة الكاريزمية تعتمد على التأثير الشخصي للقائد، حيث يتم إلهام الموظفين للقيام بأعمال إبداعية من خلال الحماس والإقناع. القادة الكاريزميون يمكنهم جذب وتحفيز الموظفين لتبني الابتكار والإبداع  
(Conger)

#### الصراعات بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري 2.4.2

الصراعات يمكن أن تعمل كمحفز للإبداع من خلال خلق تحديات جديدة تؤدي إلى التفكير الابتكاري. دراسة -

"Conflict and Creativity: The Impact of Conflict on Creativity in Organizations" بعنوان

توضح أن الصراعات البناءة تشجع التفكير النقدي والابتكار، حيث تحفز الفرق على البحث عن حلول غير تقليدية (Kaufman, J.C., & Sternberg, R.J., 2007).

### الصراعات كعائق للإبداع

"The Dark Side of Conflict: How Dysfunctional Conflict Affects Creativity" من جهة أخرى، الصراعات غير المُدارة يمكن أن تكون ضارة للإبداع. دراسة - تسلط الضوء على أن الصراعات التي (De Dreu, C.K.W., & Weingart, L.R., 2003) تخرج عن السيطرة قد تؤدي إلى تدهور في الروح المعنوية والابتكار، مما يعوق الإبداع (De Dreu, 2003).

(De Dreu)

### إدارة الصراعات

"Managing Conflict to Enhance Creativity: The Role of Conflict Management Strategies" إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن تعزز الإبداع. وفقًا لدراسة - فإن استخدام استراتيجيات إدارة (Jehn, K.A., 1997) الصراع البناءة يمكن أن يحسن من الإبداع داخل الفرق.

### 2.4.3 الفجوات بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري

#### الافتقار إلى الرؤية الاستراتيجية

القادة الإداريون قد يركزون على تحقيق الأهداف القصيرة المدى ويديرون العمليات اليومية، مما يمكن أن - Leadership and Innovation: How Leadership Can Facilitate Creativity" يتعارض مع الحاجة إلى التفكير الإبداعي الذي يتطلب رؤية طويلة الأمد. دراسة بعنوان تسلط الضوء على أن نقص الرؤية (Mumford, M.D., & Gustafson, S.B., 1988) الاستراتيجية قد يعيق القدرة على دعم الإبداع.

### تفاوت أساليب القيادة والإبداع 2.

بعض أساليب القيادة قد تكون أكثر توجيهًا وقواعدية، مما يتناقض مع متطلبات الإبداع التي تعتمد على الحرية - Leadership Styles and Innovation: How Different Leadership Styles Affect Innovation" تشير إلى أن أساليب القيادة التي تركز على التحكم قد لا تدعم البيئة اللازمة للإبداع (Zhang, X., & Bartol, K.M., 2010).

### المسؤوليات والأولويات المختلف 3.

القيادة الإدارية غالبًا ما تركز على إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما الإبداع الإداري يتطلب - Balancing التجريب والتفكير غير التقليدي، مما يمكن أن يكون في تناقض مع الأهداف الحالية. دراسة Leadership and Creativity: A Study on the Role of Leadership in Promoting Creativity" توضح كيف يمكن أن تؤدي مسؤوليات القيادة إلى تباين في الأولويات التي تؤثر على الإبداع (Anderson, N., & King, N., 1993).

توضح هذه الفجوات كيف يمكن أن تكون هناك تحديات في تحقيق التوازن بين متطلبات القيادة التقليدية والإبداع الذي يتطلب بيئة مختلفة ومهارات متنوعة

## الخاتمة

تلخيص نتائج الدراسات حول دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري يكشف عن عدة جوانب أساسية تؤثر في العلاقة بين القيادة والإبداع.  
الرؤية الاستراتيجية:

توضح أن القادة الذين يركزون على الأهداف (Mumford و Gustafson (1988) الدراسة التي أجراها - القصيرة المدى والإدارة الروتينية قد يعيقون تطوير الإبداع داخل المنظمات. لتحقيق الابتكار، يحتاج القادة إلى تبني رؤية استراتيجية طويلة الأمد تتيح التجريب والابتكار، بدلاً من التركيز فقط على العمليات اليومية والنتائج الفورية. القيادة التي تقتصر على هذه الرؤية قد تعيق قدرة الفرق على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة (Mumford, M.D., & Gustafson, S.B., 1988).

## 2. أساليب القيادة والإبداع:

إلى أن الأساليب القيادية التي تعتمد على التحكم والتوجيه قد تكون (Zhang و Bartol (2010 تشير دراسة - غير فعالة في تعزيز الإبداع. القادة الذين يتبنون أساليب قيادية صارمة قد يخلقون بيئة غير ملائمة للإبداع، حيث أن الإبداع يتطلب بيئة مفتوحة وداعمة تشجع التجريب والابتكار. الأساليب القيادية التي تعزز الحرية والمرونة تكون (Zhang, X., & Bartol, K.M., 2010) أكثر فاعلية في تشجيع التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة.

## 3. المسؤوليات والأولويات:

أن هناك فجوة بين مسؤوليات القيادة الإدارية ومتطلبات الإبداع (Anderson و King (1993 توضح دراسة - الإداري. القادة الذين يركزون على إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية قد لا يخصصون الوقت والموارد الكافية لدعم البيئة التي تعزز الإبداع. هذا التباين في الأولويات يمكن أن يؤدي إلى عدم فعالية في تطوير الإبداع، حيث تحتاج فرق العمل إلى بيئة تشجع التجريب وتتيح لهم مساحة للإبداع دون القيود المفروضة من الأهداف القصيرة (Anderson, N., & King, N., 1993).

مناقشة الآثار المستقبلية للبحث تكشف عن عدة جوانب هامة يمكن أن تؤثر على كيفية تطوير استراتيجيات القيادة وتعزيز الابتكار داخل المنظمات

## تعزيز الأبحاث المستقبلية حول استراتيجيات القيادة

الأبحاث المستقبلية يمكن أن تركز على كيفية تطوير استراتيجيات قيادية تجمع بين الأهداف القصيرة المدى - والإبداع الطويل الأمد. قد يستفيد الباحثون من دراسة نماذج القيادة التي توازن بين الأداء الفوري والابتكار المستدام. تشير إلى أهمية الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي سيكون من المفيد (1988) Mumford و Gustafson دراسة استكشاف كيف يمكن للقادة دمج الرؤية الاستراتيجية في نماذج القيادة اليومية Mumford M(.

### تطوير نماذج قيادية مرنة

، من المحتمل أن يكون هناك توجه نحو تطوير نماذج قيادية مرنة (2010) Zhang و Bartol بناءً على نتائج - تدعم الإبداع وتسمح بالابتكار. هذا يشمل استراتيجيات توازن بين الرقابة والتحكم والحرية الإبداعية، مما يشير إلى ضرورة تطوير أساليب قيادية تشجع التجريب وتدعم المبادرات الجديدة داخل الفرق Zhang(

### تحديث تدريبات القيادة لتشجيع الإبداع

يمكن أن يؤدي فهم الفجوات بين المسؤوليات القيادية والإبداع الإداري إلى تحديث البرامج التدريبية للقادة. دراسة - توضح أن القادة يحتاجون إلى تدريب على كيفية موازنة بين إدارة الموارد وتحفيز (1993) King و Anderson الإبداع. يجب أن تركز التدريبات على كيفية إدارة الابتكار بشكل فعال بينما لا يزال يتم الوفاء بالأهداف التنظيمية تحسين ثقافة العمل لدعم الإبداع

بناءً على النقاش حول تأثير القيادة على الإبداع، هناك حاجة لتحسين ثقافة العمل التي تدعم التجريب والابتكار. - القادة الذين يعززون ثقافة تشجع على المخاطرة والتعلم من الأخطاء يمكنهم أن يساهموا في خلق بيئة إبداعية تدعم تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة

### تقييم تأثير القيادة على الفرق متعددة التخصصات

يمكن أن تكون هناك حاجة لدراسات إضافية حول تأثير القيادة على الفرق متعددة التخصصات وكيف يمكن - للقيادة أن تدعم التعاون بين الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات المتنوعة لتحقيق الإبداع. هذا يسلط الضوء على ضرورة فهم كيفية إدارة الفرق المتنوعة لتحقيق الابتكار الفعال

### فهم العلاقة بين القيادة والإبداع

الأبحاث قدمت رؤى عميقة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على مستوى الإبداع داخل المنظمات. من - خلال فهم العلاقة بين القيادة والإبداع، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لتحفيز الابتكار وتعزيز بيئة العمل توضح أهمية الرؤية (1988) Mumford و Gustafson الإبداعية. الدراسات مثل تلك التي أجراها تسلط الضوء على كيفية تأثير أساليب القيادة على الإبداع (2010) Zhang و Bartol الاستراتيجية، بينما

## تطوير نماذج القيادة الفعالة 2.

تشير الدراسات إلى الحاجة إلى نماذج قيادية تدعم الإبداع بشكل متوازن. الأبحاث توضح أن القادة يجب أن -  
و Zhang يكونوا قادرين على دمج الاستراتيجيات التي تدعم الابتكار مع الأهداف التنظيمية. بناءً على نتائج  
، يمكن أن تسهم هذه الأبحاث في تطوير نماذج قيادية مرنة (King (1993 و Anderson و Bartol (2010  
(Zhang H. &.1.-2.) تدعم التفكير الإبداعي وتعزز من فعالية الفرق

## تحسين التدريب والتطوير القيادي 3.

النتائج تدعو إلى تحسين برامج التدريب والتطوير للقادة لضمان أنهم مجهزين بالمهارات اللازمة لدعم الإبداع. -  
الدراسات تبرز الحاجة إلى تدريبات تشمل كيفية موازنة بين إدارة الموارد وتحفيز الابتكار، مما يساهم في خلق قادة  
(King) قادرين على قيادة التغيير والابتكار داخل منظماتهم

## 4. تعزيز ثقافة العمل المبتكرة:

- الأبحاث تشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع. القادة الذين يعززون ثقافة تشجع على المخاطرة  
والتجريب يمكنهم أن يلعبوا دورًا رئيسيًا في تنمية الإبداع. يمكن أن تسهم النتائج في تطوير استراتيجيات لتعزيز بيئة  
العمل التي تشجع على التفكير الإبداعي والتجريب (Mumford M. D.)

## 5. تقييم التأثير على الفرق متعددة التخصصات:

- البحث يبرز أهمية دراسة تأثير القيادة على الفرق متعددة التخصصات وكيف يمكن للقادة دعم التعاون بين الأفراد  
ذوي الخبرات المتنوعة لتحقيق الإبداع. هذا يفتح المجال لفهم كيفية إدارة الفرق لتحقيق نتائج إبداعية فعالة



### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تُعد القيادة الإدارية أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تسهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع والابتكار. يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري، من خلال دراسة العوامل المؤثرة وأساليب القيادة الفعالة التي تعزز من بيئة العمل المبتكرة.

تعتمد منهجية الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب، بدءًا من مراجعة الأدبيات السابقة حول مفهوم القيادة وأهميتها في الإبداع الإداري، وصولاً إلى تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية والموظفين في منظمات مختلفة. سيتم استخدام المنهج الكمي لتحليل البيانات الكمية، مع الاعتماد على التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج وتفسيرها.

كما سيتم تضمين دراسات حالة كأداة نوعية لفهم الأبعاد المختلفة لدور القيادة في تعزيز الإبداع، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسات في تقديم رؤى أعمق حول الممارسات القيادية الناجحة وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

من خلال هذه المنهجية، نسعى لتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات القيادة التي تعزز من مستوى الإبداع الإداري وتحقق التميز المؤسسي.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 3.2.1 القيادة الإدارية (متغير مستقل)

**القيادة الإدارية:** هي عملية توجيه وتنسيق الأنشطة والأفراد لتحقيق أهداف منظمة معينة، حيث يقوم القائد بتحديد الرؤية، وتحفيز الفرق، وتوفير الموارد اللازمة، وتسهيل التواصل لتحقيق النتائج المرجوة.

#### 3.2.2 الإبداع الإداري (متغير تابع)

**الإبداع الإداري:** هو عملية توليد أفكار جديدة وفعالة في إطار العمل الإداري، تشمل تطوير استراتيجيات وحلول مبتكرة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة داخل المنظمة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

#### منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

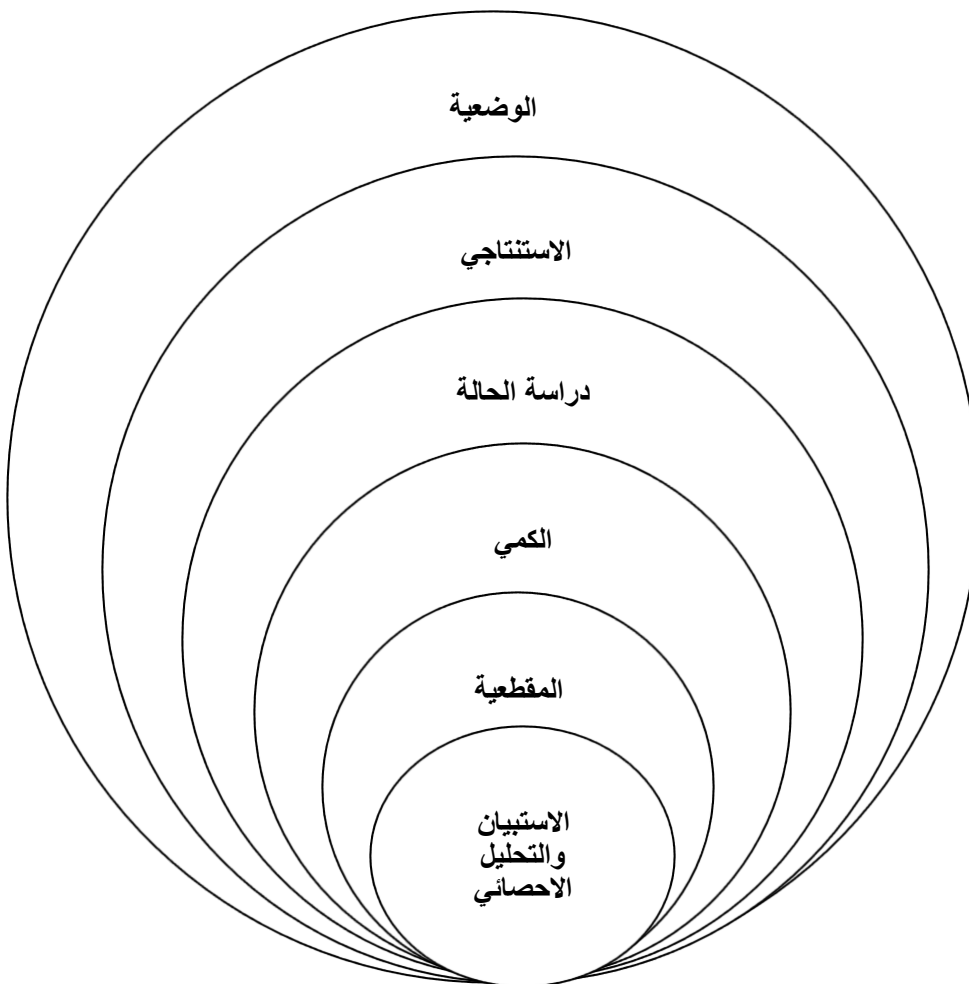
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.





### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

#### 3.4.1. مجتمع البحث:

جميع موظفين شركة مازدا

#### 3.4.2. عينة البحث:

يمكن اختيار مجموعة عشوائية من الموظفين عبر جميع المستويات الإدارية في شركة مازدا (من الإدارة العليا إلى الموظفين في الصفوف الأمامية). يساهم هذا في تمثيل شامل لوجهات النظر.

#### 3.4.3. طريقة وتقنيات اخذ العينات:

طريقة اخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات اخذ العينات هي أخذ العينة العشوائية البسيطة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

الاستبيان هو أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات والمعلومات من مجموعة معينة من الأفراد حول موضوع محدد. يُعتبر الاستبيان أحد أكثر الأدوات شيوعاً في الأبحاث الاجتماعية والإدارية، حيث يسهل عملية جمع البيانات من عينة واسعة بطريقة منظمة وفعالة.

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة سيساعد هذا النهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

| المتغير          | الابعاد              | البيانات | المرجع |
|------------------|----------------------|----------|--------|
| القيادة الادارية | القيادة الديمقراطية  | 5        |        |
|                  | القيادة الأوتوقراطية | 6        |        |
|                  | القيادة التحولية     | 2        |        |

| المتغير         | الأبعاد           | البيانات | المرجع |
|-----------------|-------------------|----------|--------|
| الابداع الاداري | توفير الموارد     | 3        |        |
|                 | ضغوط العمل        | 3        |        |
|                 | العوائق التنظيمية | 3        |        |
|                 | الاستقلالية       | 3        |        |

### 3.6.أنواع البيانات

#### البيانات الأولية

يقصد بالبيانات الأولية بأنها البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية وهي عبارة عن بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة، والغرض من جمع البيانات الأولية هو الوصول إلى حل المشكلة البحثية حيث تتضمن البيانات الأولية كل من (المقابلة، الاستبيان، الملاحظة)

#### البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين، كما تعتبر البيانات الثانوية عبارة عن تحليل وتفسير للبيانات الأولية، ويقوم الباحث بجمعها لأغراض أخرى غير الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بالبحث العلمي، ويمكن أن تحتوي على معلومات يستند عليها في كتابة المحتوى العلمي للبحث أو متن البحث العلمي الخاص به، وتتمثل البيانات الثانوية في (لكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير الرسمية)

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدنا في الدراسة الجداول البسيطة واستخدام برنامج SPSS . بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم تركيبه السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة في الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة في الأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8. الخاتمة

في ختام هذا البحث، نستطيع أن نستنتج أن منهجية البحث المتبعة قد ساهمت بشكل كبير في تحقيق الأهداف المحددة لدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري. حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التي ساعدت في جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي ودقيق.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، مما أتاح لنا فهمًا شاملاً للأبعاد المختلفة للإبداع الإداري وتأثير القيادة. تم تصميم استبيان شامل لجمع آراء الموظفين والقيادات الإدارية، حيث تم تحليل النتائج الإحصائية للكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة وفعالية الإبداع داخل المنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء دراسات حالة لبعض المنظمات الناجحة، مما أضاف بعدًا نوعيًا لنتائج البحث، وكشف عن الممارسات القيادية الفعالة التي تساهم في تعزيز بيئة العمل المبتكرة.

تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها على أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. كما توضح الدراسة أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية ومرنة، ويشجعون على التواصل الفعال، يستطيعون بناء بيئة عمل تدعم التفكير الابتكاري والتطوير المستمر.

في ضوء هذه النتائج، يُوصى بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تستكشف تأثير العوامل الخارجية على الإبداع الإداري، وتقديم برامج تدريبية للقيادات الإدارية لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال. إن الاستثمار في تنمية القدرات القيادية ليس فقط استثمارًا في الأفراد، بل هو استثمار في مستقبل المنظمات ونجاحها في مواجهة التحديات المتزايدة في عالم الأعمال.

بهذا، نكون قد وضعنا أساساً لفهم العلاقة الديناميكية بين القيادة والإبداع الإداري، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطبيق في هذا المجال الحيوي.

#### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تجمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائية باستخدام حزمة البرامج الإحصائية بالإصدار ٢٨.

#### SPSS

يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة للدراسة تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة و ملائمته تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج المذكور أعلاه، يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس -الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة .

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- النوع ويشمل (ذكر- انثى)
- الفئة العمرية وتشمل (اقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ الى اقل ٤٠ سنة - من ٤٠ الى اقل ٥٠ سنة - ٥٠ سنة فأكثر )
- المؤهل العلمي وتشمل (بكالوريوس فأقل - ماجستير- دكتوراه )
- سنوات الخبرة وتشمل (اقل من ٥ سنوات - من ٥ الى ١٠ اقل سنوات - من ١٠ الى اقل ١٥ سنة - من ١٥ سنة فأكثر )

## توصيف عينة البحث

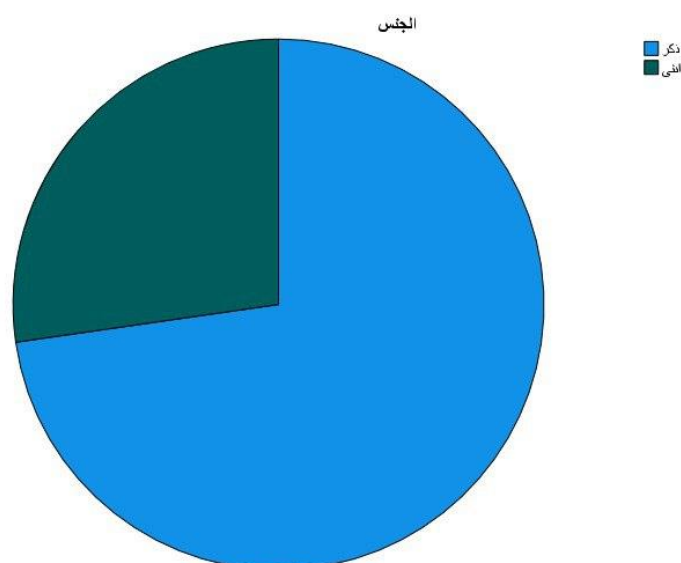
والفقرات التالية توضح تصنيف العينة ومحل الدراسة كما يلي:

| المتغير       | فئات المتغير          | العدد | النسبة من اجمالي العينة |
|---------------|-----------------------|-------|-------------------------|
| النوع         | ذكر                   | 24    | 72.7%                   |
|               | انثى                  | 9     | 27.3%                   |
| إجمالي        |                       |       | 100%                    |
| الفئة العمرية | أقل من ٣٠ سنة         | 24    | 72.7%                   |
|               | من ٣٠ الى أقل ٤٠ سنة  | 7     | 21.2%                   |
|               | من ٤٠ الى أقل ٥٠ سنة  | 1     | 3%                      |
|               | ٥٠ سنة فأكثر          | 1     | 3%                      |
| إجمالي        |                       |       | 100%                    |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل        | 22    | 66.7%                   |
|               | ماجستير               | 6     | 18.2%                   |
|               | دكتوراه               | 5     | 15.2%                   |
| إجمالي        |                       |       | 100%                    |
| سنوات الخبرة  | أقل من ٥ سنوات        | 20    | 60.6%                   |
|               | من ٥ الى أقل ١٠ سنوات | 6     | 18.2%                   |
|               | من ١٠ الى أقل ١٥ سنة  | 5     | 15.2%                   |
|               | من ١٥ سنة فأكثر       | 2     | 6.1%                    |
| اجمالي        |                       |       | 100%                    |

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

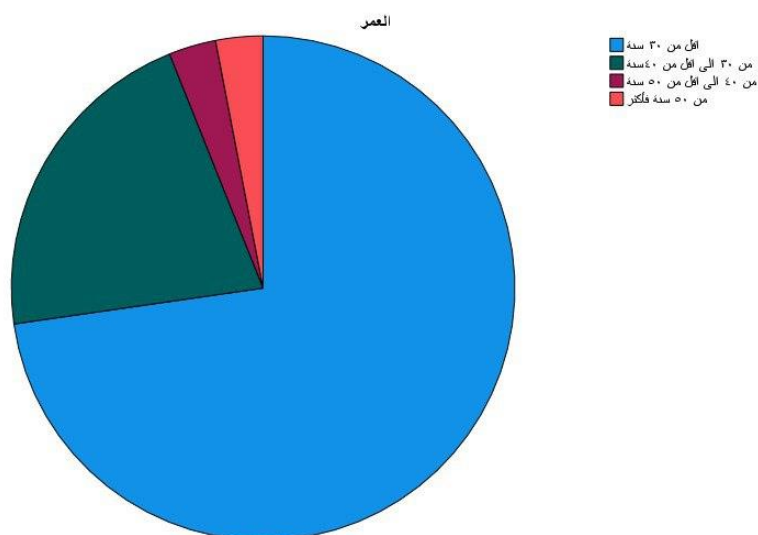
من بيانات الجدول السابق تم استخلاص النتائج التالية: بالنسبة للتوزيع حسب الجنس: النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة أكثر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الإناث 9 مما يشكل نسبة 27.3% من اجمالي العينة ، في حين

عدد الذكور 24 مما يشكل 72.7% من العينة ,كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل ٤ : تصنيف العينة وفقا للجنس

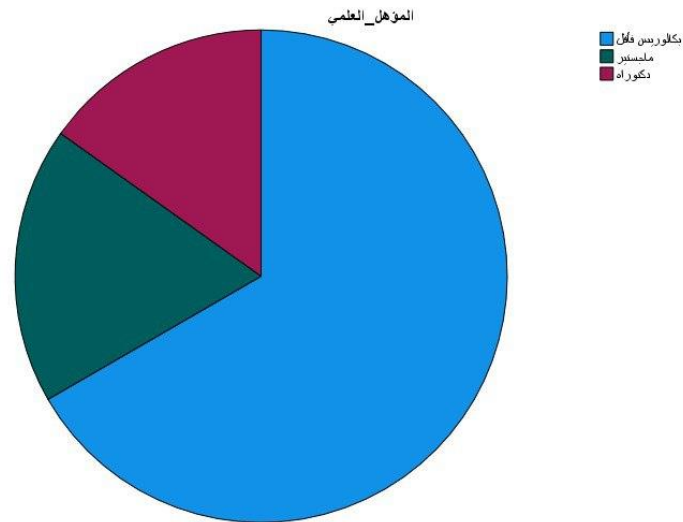
اما بالنسبة للتوزيع حسب العمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية انه 24 شخص أقل من 30 سنة وهو ما يعادل 72.7% من إجمالي العينة في حين أن 7 أشخاص من 30 إلى 40 سنة أي ما يعادل 21.2% من العينة كما أنه 1 تتراوح أعمارهم بين ٤٠ إلى 50 سنة مما يعادل 3% من العينة وأخيرا هناك شخص واحد يتراوح عمره من 50 سنة فأكثر وهو ما يشكل 3% من إجمالي العينة . كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل ٥: تصنيف العينة وفقا للعمر

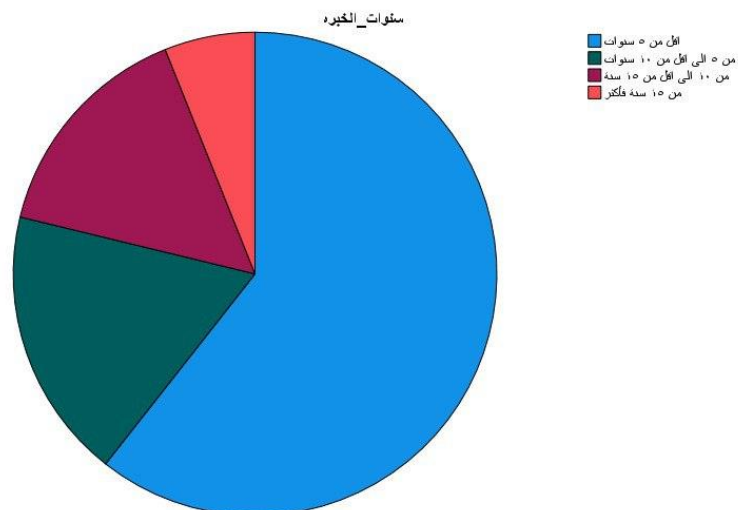
اما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي: فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان 22 من افراد العينة حاصلون على شهادة بكالوريوس فأقل مما يمثل 66.7% من حجم العينة. بينما هناك 6 شخص حاصلون على شهادة ماجستير مما يمثل 18.2% من العينة. اما بالنسبة للدكتوراه بلغ عدد الأشخاص 5 شخص وهو ما يعادل 15.2% من حجم العينة

كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل ٦: تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي

اما بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة : فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان ٢٠ شخص أقل من خمس سنوات مما يمثل ٦٠.٦% من اجمالي العينة بينما هناك ٦ اشخاص مدة خبراتهم تتراوح ما بين خمس الى أقل من ١٠ سنوات ما يعادل ١٨.٢% من اجمالي العينة ، اما بالنسبة للأفراد الذين تروح مدة خبراتهم من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة وعددهم ٥ وهو ما يمثل ١٥.٢% من اجمالي العينة ، وفيما يتعلق بما لديهم خبره تفوق ١٥ سنه فأكثر فقد تبين انهم ٢ اشخاص مما يشكل ٦.١% من اجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي :



### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كل من الفا كرو نباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقا للدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط اقل من 5,0 يتم حذفها من ال استبانة.

**الصدق التقاربي: Convergent Validity** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس

المقاييس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب أن تكون قيمتها اكبر من 5,0 وفقا

ل(Hair et al (2006

المحسوبة T الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري) قيمة بين درجة كل عبارة الدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك P value وقيمة لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة AVE احتساب قيمة متوسطة التباين المستخرج كما يلي: 28 بالإصدار SPSS البنائية

| Variable<br>المتغير                     |                                     | Statements<br>العبارات | KMO  | Facto loadings<br>معامل الارتباط | Standard<br>Dealation<br>الانحراف<br>المعياري | p<br>Values | Average variance<br>Extracted<br>متوسط التباين المستخرج |       |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------|----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|-------|
| First<br>variable<br>المتغير<br>الأول   | First<br>dimension<br>البعد الاول   | A1                     | .634 | .455                             | 1.326                                         | 0.0         | 2.131                                                   | 0.863 |
|                                         |                                     | A2                     |      | .522                             | .977                                          | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | A3                     |      | .663                             | .820                                          | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | A4                     |      | .682                             | 1.197                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | A5                     |      | .677                             | 1.146                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         | Second<br>dimension<br>البعد الثاني | B1                     |      | .736                             | 1.197                                         | 0.0         | 0.355                                                   |       |
|                                         |                                     | B2                     |      | .677                             | .972                                          | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | B3                     |      | .411                             | 1.244                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | B4                     |      | .364                             | 1.345                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | B5                     |      | .223                             | 1.480                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | B6                     |      | .536                             | 1.111                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         | Third<br>dimension<br>البعد الثالث  | C1                     |      | .688                             | .998                                          | 0.0         | 0.105                                                   |       |
|                                         |                                     | C2                     |      | .595                             | .998                                          | 0.0         |                                                         |       |
| Second<br>Variable<br>المتغير<br>الثاني | First<br>dimension<br>البعد الاول   | BA1                    | .580 | .517                             | 1.144                                         | 0.0         | 2.643                                                   | 0.999 |
|                                         |                                     | BA2                    |      | .600                             | 1.119                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | BA3                    |      | .620                             | 1.149                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         | Second<br>dimension<br>البعد الثاني | BB1                    |      | .687                             | 1.190                                         | 0.0         | 0.783                                                   |       |
|                                         |                                     | BB2                    |      | .724                             | 1.032                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | BB3                    |      | .831                             | 1.055                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         | Third<br>dimension<br>البعد الثالث  | BC1                    |      | .615                             | .769                                          | 0.0         | 0.405                                                   |       |
|                                         |                                     | BC2                    |      | .668                             | .990                                          | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | BC3                    |      | .429                             | 1.034                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         | Fourth<br>dimension<br>البعد الرابع | BD1                    |      | .712                             | 1.202                                         | 0.0         | 0.167                                                   |       |
|                                         |                                     | BD2                    |      | .486                             | 1.029                                         | 0.0         |                                                         |       |
|                                         |                                     | BD3                    |      | .233                             | 1.045                                         | 0.0         |                                                         |       |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

**مقياس تطبيق المتغير الأول:** جميع معاملات الارتباط بين كل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (الإبداع الإداري) عند قيم أكبر من ٠,٧، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى مئوية اقل من ٠,٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE. يتضح ان قيمة المتغير (دور القيادة الإدارية) هو  $0.863 > 0.5$  وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني:** جميع معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس (دور القيادة الإدارية) قيمتها أكبر من ٠,٧، بالإضافة إلى أنه قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من ٠,٠٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الخمس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE. لمتغير (تنمية الإبداع الإداري) ككل الذي يساوي ٠.٩٩٩. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (دور القيادة الإدارية) هي ٢.٦٤٣ ، ٠.٧٨٣ ، ٠.٤٠٥ ، ٠.١٦٧. على الترتيب. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

#### 4.3.2 ثبات آداه الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم الفاكرون باخ بواسطة SPSS الإصدار 28. وفقاً ل(Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة اكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

| Variable<br>المتغير                   |                                  | Number of Statements<br>عدد العبارات | Cronbach's alpha |      |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------|------|
| First<br>variable<br>المتغير<br>الأول | First dimension<br>البعد الاول   | 5                                    | .808             | .841 |
|                                       | Second dimension<br>البعد الثاني | 6                                    | .836             |      |
|                                       | Third dimension<br>البعد الثالث  | 2                                    | .813             |      |

|                                          |                                         |   |      |      |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|---|------|------|
| <b>Second Variable</b><br>المتغير الثاني | <b>First dimension</b><br>البعد الاول   | 3 | .835 | .850 |
|                                          | <b>Second dimension</b><br>البعد الثاني | 3 | .803 |      |
|                                          | <b>Third dimension</b><br>البعد الثالث  | 3 | .834 |      |
|                                          | <b>Fourth dimension</b><br>البعد الرابع | 3 | .826 |      |

(دور القيادة الإدارية): أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كورن باخ هي ( .808, .836, .813) مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7 وفقاً لـ(هير واخرون)، فقد تحقق ثبات المقياس.

(الإبداع الإداري وابعادها): أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كورن باخ هي (.826, .834, .803, .835) مما يدل على ان جميع القيم أكبر من 0.7 وفقاً لـ(هير واخرون)، فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، في اجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

**حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:**

حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100/5 = \%$  يوضح جدول دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

| مستوى(درجة)<br>الممارسة/ الأهمية | الوزن النسبي %     | النتيجة<br>(الاتجاه العام) | قيمة المتوسط الحسابي |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|
| منخفض جدا                        | من 20 الى اقل 36%  | غير موافق بشدة             | من 1 الى اقل 1.80    |
| منخفض                            | من 36 الى اقل 52%  | غير موافق                  | من 1.80 الى اقل 2.60 |
| متوسط                            | من 52 الى اقل 68%  | محايد                      | من 2.60 الى اقل 3.40 |
| مرتفع                            | من 68 الى اقل 84%  | موافق                      | من 3.40 الى اقل 4.20 |
| مرتفع جدا                        | من 84 الى اقل 100% | موافق بشدة                 | من 4.20 الى اقل 5    |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق القيادة الإدارية وأبعادها بالإضافة إلى مستوى الإبداع الإداري وأبعادها، وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة. وتم توضيح ذلك كما يلي.

| مستوى<br>الاهمية | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير              |
|------------------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| مرتفع            | 76.6%        | .788              | 3.83            | القيادة الديمقراطية  |
| متوسط            | 57.8%        | .874              | 2.89            | القيادة الاوتوقراطية |
| مرتفع            | 78.8%        | .864              | 3.94            | القيادة التحويلية    |
| مرتفع            | 68.2%        | .630              | 3.41            | القيادة الإدارية     |
| مرتفع            | 77%          | .986              | 3.85            | توفير الموارد        |
| مرتفع            | 71.6%        | .910              | 3.58            | ضغوط العمل           |
| مرتفع            | 73%          | .687              | 3.65            | العوائق التنظيمية    |
| مرتفع            | 76%          | .707              | 3.80            | الاستقلالية          |
| مرتفع            | 74.4%        | .639              | 3.72            | الإبداع الإداري      |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بنسبة لي المتغير المستقل القيادة الإدارية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات القيادة الادارية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لي المتغير ككل 3.41، مع نسبة موافقة بلغت 68.2% وانحراف معياري قدره 630. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، اما (القيادة الاوتوقراطية) هي من مستوى متوسط مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الإدارية. أما بالنسبة لأبعاد القيادة الإدارية فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد القيادة الديمقراطية بلغ المتوسط الحسابي 3.83 مع نسبة موافقة 76.6% وانحراف معياري 788. اما بعد القيادة الاوتوقراطية بلغ المتوسط الحسابي 2.89 مع نسبة موافقة 57.8% وانحراف معياري 874. فيما بعد القيادة التحويلية قد بلغ المتوسط الحسابي 3.94 مع نسبة موافقة 78.8% وانحراف معياري 864. تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة.

تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع الإبداع الإداري أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 3.72 مع نسبة موافقة 74.4% وانحراف معياري 639.

كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لإبعاد الإبداع الإداري ان الاتجاه العام لجميع الأبعاد (توفير الموارد، ضغوط العمل ، العوائق التنظيمية ، الإستقلالية) هو مستوى متوسط الى مرتفع من الموافقة، بالنسبة توفير الموارد، كانت النتائج على النحو التالي: بعد توفير الموارد كان المتوسط الحسابي 3.85 بنسبة موافقة 77% وانحراف معياري 986. وبعد ضغوط العمل كان المتوسط الحسابي 3.58 بنسبة موافقة 71.6% وانحراف معياري 910. وبعد العوائق التنظيمية كان المتوسط الحسابي 3.65 بنسبة موافقة 73% وانحراف معياري 687. وبعد الإستقلالية كان المتوسط الحسابي 3.80 بنسبة موافقة 76% وانحراف معياري 639. تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق الإبداع الإداري بشكل عام.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

| Variable<br>المتغير      |                        | القيادة<br>الديموقراطية | القيادة<br>الاولتوقراطية | توفير الموارد | ضغوط العمل |
|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|------------|
| القيادة<br>الديموقراطية  | Pearson<br>Correlation | 1                       | .217                     | .744**        | .539**     |
|                          | Sig. (2-tailed)        |                         | .225                     | <.001         | .001       |
|                          | N                      | 33                      | 33                       | 33            | 33         |
| القيادة<br>الاولتوقراطية | Pearson<br>Correlation | .217                    | 1                        | .203          | .603**     |
|                          | Sig. (2-tailed)        | .225                    |                          | .256          | <.001      |
|                          | N                      | 33                      | 33                       | 33            | 33         |
| توفير الموارد            | Pearson<br>Correlation | .744**                  | .203                     | 1             | .417*      |
|                          | Sig. (2-tailed)        | <.001                   | .256                     |               | .016       |
|                          | N                      | 33                      | 33                       | 33            | 33         |
|                          | Pearson<br>Correlation | .539**                  | .196                     | .068          | 1          |

|            |                 |      |      |      |    |
|------------|-----------------|------|------|------|----|
| ضغوط العمل | Sig. (2-tailed) | .001 | .196 | .652 |    |
|            | N               | 33   | 33   | 33   | 33 |

جدول 11 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

#### الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية وابعادها (كمتغير مستقل) والإبداع الإداري (كمتغير تابع):

تبين وجود معنوي متوسط موجب (0.217) بين القيادة الإدارية وابعادها كمتغير مستقل و الإبداع الإداري كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية ، القيادة الاوتوقراطية، توفير الموارد، ضغوط العمل) عند معامل ارتباط 0.217, 0.744, 0.539 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين ابعاد القيادة الإدارية وبين متغيرات القيادة الإدارية ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الإدارية وبين ابعادها (القيادة الديمقراطية ، القيادة الاوتوقراطية، توفير الموارد، ضغوط العمل) عند مستوى دلالة (0.01).

### 4.6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزم الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية للدراسة 4.6.1:

هناك علاقة موجبة بين تطبيق القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المنظمات

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة موجبة بين تطبيق القيادة التحويلية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة موجبة بين تطبيق قياده المرنة في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة موجبة بين القيادة الديمقراطية في تنمية الابداع الإداري في شركة مازدا

#### 4.6.2 نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة:

" لاختبار هذا ينص هذا الفرض على أنه " هناك علاقة موجبة بين القيادة الإدارية و الإبداع الاداري في المنظمة (Simple linear Regression Analysis) الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ) والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين القيادة التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، والابداع الاداري التي يعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجبة بين القيادة الادارية في المؤسسة وبين مستوى تطبيق و

الابداع الإداري. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير ، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .867 <sup>a</sup> | .752     | .744              | .323                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_القاعدة\_الإدارية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 9.818          | 1  | 9.818       | 94.049 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.236          | 31 | .104        |        |                    |
|       | Total      | 13.055         | 32 |             |        |                    |

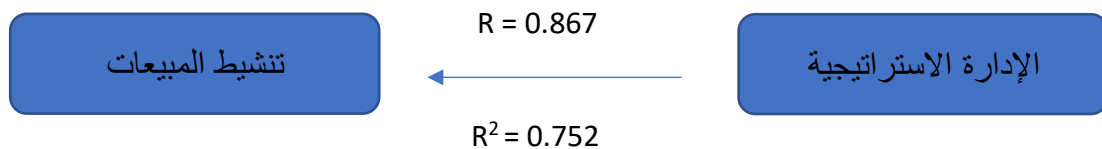
a. Dependent Variable: المتغير\_الابداع\_الإداري

b. Predictors: (Constant), المتغير\_القاعدة\_الإدارية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                          | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)               | .716                        | .315       |                           | 2.277 | .030  | .075                            | 1.358       |
|       | المتغير_القاعدة_الإدارية | .879                        | .091       | .867                      | 9.698 | <.001 | .694                            | 1.064       |

a. Dependent Variable: المتغير\_الابداع\_الإداري



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) اقل من (0.01) ، مما يدل على ان نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 .
- تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.867$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الإدارية بشكل عام و الإبداع الإداري
- يوضح معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) ان حوالي 75% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الإدارية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار(ت) اقل من (0.02).
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (إجمالاً) كمتغير مستقل و الإبداع الإداري كمتغير تابع.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .880 <sup>a</sup> | .775     | .752              | .318                       |

a. Predictors: (Constant), القيادة\_الحويلية, القيادة\_الاوتوقراطية, القيادة\_الديمقراطية

### ANOVA<sup>a</sup>

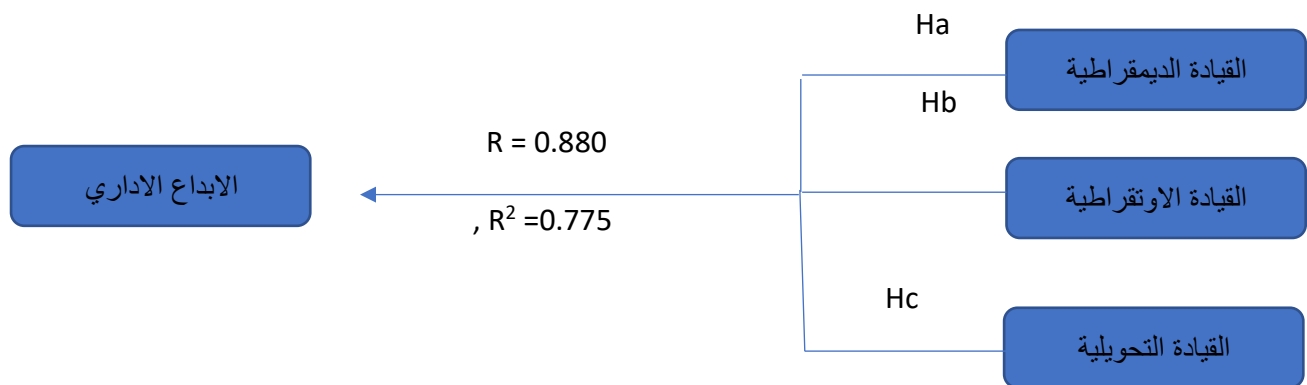
| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 10.115         | 3  | 3.372       | 33.267 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.939          | 29 | .101        |        |                    |
|       | Total      | 13.055         | 32 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_الإبداع\_الإداري

b. Predictors: (Constant), القيادة\_الحويلية, القيادة\_الاوتوقراطية, القيادة\_الديمقراطية

|       |                      | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |       |                                 |             |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)           | .546                        | .326       |                           | 1.675 | .105  | -.121                           | 1.213       |
|       | القيادة الديمقراطية  | .347                        | .086       | .428                      | 4.057 | <.001 | .172                            | .522        |
|       | القيادة الاوتوقراطية | .323                        | .067       | .442                      | 4.828 | <.001 | .186                            | .461        |
|       | القيادة التحويلية    | .230                        | .079       | .311                      | 2.917 | .007  | .069                            | .391        |

a. Dependent Variable: المعيار\_الابداع\_الاداري



يتضح من الجدول الأعلى:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) اقل من (0.01) ، مما يدل على ان نموذج الانحدار الخطى البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 .
- تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.880$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين ابعاد القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية ، القيادة الاوتوقراطية، القيادة التحويلية )
- يوضح معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) ان حوالي 75% من التباين الحاصل في الابداع الاداري يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الإدارية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار(ت) اقل من (0.02).
- وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضيات التي تنص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري،

اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري." يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة القيادة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل , الابداع الاداري كمتغير تابع. كما ذكرت دراسة سابقة بعنوان الدراسة :

"The Relationship Between Democratic Leadership and Managerial Creativity"

المؤلفون.

- Adeyemi, T. O.

- Adu, E. T.

ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاوتوقراطية و الابداع الاداري." يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل , الابداع الاداري كمتغير تابع. كما ذكرت دراسة سابقة بعنوان-

"The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-

Faire Leadership Styles on Employee Motivation" المنشورة في مجلة

ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التحويلية محل الدراسة كمتغير مستقل , الابداع الاداري كمتغير تابع كما ذكرت دراسة سابقة. بعنوان

"The Impact of Transformational Leadership on Administrative Creativity in Industrial Companies".

المؤلفون. Kasasbeh, Al-Omari, & Abu-Rumman.

## 4.7. الخاتمة

في ختام هذا البحث، تتضح الأهمية البالغة للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري داخل المنظمات. القيادة الفعالة ليست فقط أداة لتوجيه الموارد البشرية، بل هي محرك أساسي لتحفيز الإبداع من خلال دعم بيئة عمل مرنة، تشجع على تبادل الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة. يوصى بأن يتبنى القادة أساليب مرنة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، التي تركز على بناء الثقة والتواصل الفعال. هذا النهج يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام.



## مراجع

- م., & محمد. (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة. مجلة كلية التربية (أسبوط), 36(11), 61-97. قبالن عبدالله آل سلمان القحطاني. (بلا تاريخ).
- عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري. (بلا تاريخ).
- فاروق, قبي, & حسام الدين. تنمية الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين (Doctoral dissertation). أهناي. (بلا تاريخ).
- عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري. ISO 690. (بلا تاريخ).
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal. (بلا تاريخ).
- فاروق, قبي, & حسام الدين. تنمية الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين (Doctoral dissertation). أهناي. (بلا تاريخ).
- W. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حالة مجمع صيدال ( Doctoral dissertation, Université (Ouaar. (Mohamed Khider-Biskra. (بلا تاريخ).
- 8(48). أمل حمودي عبيد. (2012). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري. Al-Fatih journal. (بلا تاريخ).
- سلامة, & نور الهدى. (2019). دور القيادة الادارية في تنمية وتطوير الابداع الاداري بالمؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة). بن ضيف الله. (بلا تاريخ).
- <https://www.dubizzle.com/blog/cars/ar/%D8%AD%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%82-%D9%85%D8%A7%D8%B2%D8%AF%D8%A7> (بلا تاريخ).
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations, 9/e. Pearson Education India. (بلا تاريخ).
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, 78 (بلا تاريخ).
- B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Bass. Organizational dynamics, 18(3), 19-31. (بلا تاريخ).
- O'Reilly, C. A. (2002). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business Press. (بلا تاريخ).
- Kouzes, Sons & Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). John Wiley & Sons. (بلا تاريخ).
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. The Free Press. (بلا تاريخ).
- Daft, R. L. (2010). Organization theory and design, South-Western Cengage Learning. (بلا تاريخ).
- F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review. (بلا تاريخ).
- Herzberg. Review. (بلا تاريخ).
- Simon, H. (1977). The new science of management decision. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ. (بلا تاريخ).
- Drucker, P. E. (1954). The Practice of Management Harper Row. New York, 225. (بلا تاريخ).
- ش., شوق, حسين عبد المعطي, أحمد, عبد الناصر أحمد, & نعمات. (2023). تصور مقترح للتطوير التنظيمي لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسبوط), 39(7), 106-147. عبد الله عوض الرشيد. (بلا تاريخ).
- Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge. (بلا تاريخ).
- G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European journal of work and organizational psychology, 5(1), 105-123. (بلا تاريخ).
- Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 37(3), 580-607. (بلا تاريخ).
- Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Mumford. Psychological bulletin, 103(1), 27. (بلا تاريخ).
- Ryan, R. M. (2013). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer. (بلا تاريخ).
- Deci. Business Media & Science. (بلا تاريخ).
- Bessant, J. R. (2020). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. John Wiley. (بلا تاريخ).
- Tidd, Sons & change. John Wiley. (بلا تاريخ).
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity: Harvard Business School Publishing Boston. (بلا تاريخ).

Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational & ,B. M. Bass. leadership. sage (بلا تاريخ).

Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating & ,M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. Mumford. expertise and relationships. The leadership quarterly, 13(6), 705-750 (بلا تاريخ).

Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational & ,D. I., Chow, C innovation: Hypotheses and some preliminary findings. The leadership quarterly, 14(4-5), 525-544 (بلا تاريخ).

Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from & ,S. J. Shin. Korea. Academy of management Journal, 46(6), 703-714 (بلا تاريخ).

Northouse .P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications (بلا تاريخ).

Stogdill .R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research (بلا تاريخ).

Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial & ,B. M. Bass. applications. Simon and Schuster (بلا تاريخ).

Johnson, D. E. (2008). Management of organizational behavior: Leading human resources. & ,K. H. Blanchard. Pearson Prentice Hall (بلا تاريخ).

Yukl .G. (2013). Leadership in organizations 8th ed (بلا تاريخ).

Mintzberg .H. (1994). The rise and fall of strategic planning. The Free Press (بلا تاريخ).

Daft .R. L. (2015). Organization theory and design. Cengage Learning Canada Inc (بلا تاريخ).

McGregor .D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill (بلا تاريخ).

Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership & ,M. E. Brown. quarterly, 17(6), 595-616 (بلا تاريخ).

Bass .Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations & ,B. M. Hersey. Development Journal & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training & ,P. (بلا تاريخ).

Cavendish, K. (2017). Leadership in the Digital and Social Era-A Theoretical Review and Digital & ,A. C. Balan. Gamification for Employee Development (بلا تاريخ).

G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across .Hofstede. nations. Thousand Oaks (بلا تاريخ).

Goleman .D. (2020). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bloomsbury Publishing (بلا تاريخ).

Carlyle .T. (2023). On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. Good Press (بلا تاريخ).

R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. The Journal of .Stogdill. psychology, 25(1), 35-71 (بلا تاريخ).

Hersey .Development Journal & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training & ,P. (بلا تاريخ).

Bass .Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations & ,B. M. Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and & Stogdill, R. M. (1990). Bass & ,B. M. Bass. managerial applications. Simon and Schuster (بلا تاريخ).

R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist .Greenleaf. press (بلا تاريخ).

Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership & ,M. E. Brown. quarterly, 17(6), 595-616 (بلا تاريخ).

J. P. (2005, June). Distributed leadership. In The educational forum (Vol. 69, No. 2, pp. 143-150). Taylor & Francis Group (بلا تاريخ).

Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources & ,P. Hersey (بلا تاريخ).

Weber .M. (2009). The theory of social and economic organization. Simon and Schuster (بلا تاريخ).

لورنس إ. لين جونيور, & كريستوفر بوليت (Eds.). (2022). دليل أكسفورد في الإدارة العامة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. إيوان فيرلي. (بلا تاريخ).

Fayol .H. (2016). General and industrial management. Ravenio Books (بلا تاريخ).

. (بلا تاريخ). Mayo .E. (2004). The human problems of an industrial civilization. Routledge

R. M. (2008). The future of management: Where is Gary Hamel leading us?. Long Range Planning, 41(5), 469-482. (بلا تاريخ).

.Amabile .T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge. (بلا تاريخ).

.E. P. (1966). Torrance tests of creative thinking. Educational and psychological measurement. (بلا تاريخ).

.J. P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. The Journal of Creative Behavior, 1(1), 3-14. (بلا تاريخ).

.Guilford. Principles and Procedures of Creative Thinking. by Alex. F. Osborn و A. F. (1957). Applied Imagination Osborn. (بلا تاريخ).

.Thinking. Principles and Procedures of Creative Thinking. by Alex. F. Osborn و A. F. (1957). Applied Imagination Osborn. (بلا تاريخ).

M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation. West. implementation in work groups. Applied psychology, 51(3), 355-387. (بلا تاريخ).

.Harvard Business Review. (بلا تاريخ).

.Yukl .G. (2013). Leadership in organizations 8th ed. (بلا تاريخ).

Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational & B. M. Bass. leadership. sage. (بلا تاريخ).

.P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business. (بلا تاريخ).

.Senge. (بلا تاريخ).

.Robbins: المصدر. Judge, T. A. (2017). \*Organizational Behavior\* (17th ed.). Pearson & S. P. B. B. (2020). Job satisfaction and performance of community secondary school teachers in Nepal: An exploration and analysis. Artech J Art Soc Sci, 2(4), 105-14. (بلا تاريخ).

Shahi. (بلا تاريخ).

Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational & B. M. Bass. leadership. sage. (بلا تاريخ).

.J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. Human relations, 47(8), 953-975. (بلا تاريخ).

.Gastil. (بلا تاريخ).

Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The leadership quarterly, 6(2), 219-247. (بلا تاريخ).

Graen. (بلا تاريخ).

White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". The Journal of social psychology, 10(2), 269-299. (بلا تاريخ).

.Lewin. (بلا تاريخ).

.Weber .M. (2009). The theory of social and economic organization. Simon and Schuster

Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of management review, 12(4), 637-647. (بلا تاريخ).

.Conger. (بلا تاريخ).

Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of applied Psychology, 88(4), 741. (بلا تاريخ).

.De Dreu. (بلا تاريخ).

Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Mumford. Psychological bulletin, 103(1), 27. (بلا تاريخ).

Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. Mumford. Psychological bulletin, 103(1), 27. (بلا تاريخ).

.Mumford. (بلا تاريخ).

Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of management journal, 53(1), 107-128. (بلا تاريخ).

.Zhang. (بلا تاريخ).

McIntosh, T. (2017). Leader Impacts on Creative Teams. Team creativity and innovation, 131. (بلا تاريخ).

Mumford. (بلا تاريخ).

Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. & H. Zhang. Journal of hospitality and tourism management, 46, 257-266. (بلا تاريخ).

Anderson, N. (1993). Innovation in organizations. International review of industrial and & ,A  
(بلا تاريخ). King .organizational psychology, 7, 1134  
Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. & ,M. D  
(بلا تاريخ). Mumford .Psychological bulletin, 103(1), 27

<https://www.dubizzle.com/blog/cars/ar/حقائق-مازدا/>

## الملاحق

القسم الأول : البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية باختيار الجواب المناسب:

– الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

☐ اقل من ٣٠ سنة ☐ اقل من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة

– العمر : ☐ من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

☐ بكالوريوس فأقل

– المؤهل العلمي :

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

– سنوات خبره في المنصب : ☐ اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر

أولا : القيادة الإدارية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك مع مضمون كل عبارته :

| الرقم                    | أبعاد القيادة الإدارية وعبارات القياس                            | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أ – القيادة الديمقراطية  |                                                                  |                |           |       |       |            |
| 01                       | يهتم المسؤولون في الشركة بمشكلات واحتياجات الموظفين              |                |           |       |       |            |
| 02                       | يفوض المسؤول جزءا من سلطاته للموظفين                             |                |           |       |       |            |
| 03                       | يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات                  |                |           |       |       |            |
| 04                       | يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين            |                |           |       |       |            |
| 05                       | ينفذ المسؤولون القوانين الخاصة بتنظيم العمل بمرونة               |                |           |       |       |            |
| ب – القيادة الاوتوقراطية |                                                                  |                |           |       |       |            |
| 06                       | يرفض المسؤول أن ينتقد المروسون مايقوم به من سلوكيات              |                |           |       |       |            |
| 07                       | يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياسا للحصول على الامتيازات المختلفة |                |           |       |       |            |
| 08                       | يتم توجيه الموظفين بأسلوب الامر والنهي                           |                |           |       |       |            |
| 09                       | يركز المسؤول على العمل ويهمل الموظفين                            |                |           |       |       |            |
| 10                       | يتابع المسؤول عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين        |                |           |       |       |            |
| 11                       | يتولى المسؤول دراسات وحل المشكلات بنفسه                          |                |           |       |       |            |
| ج - القيادة التحويلية    |                                                                  |                |           |       |       |            |
| 12                       | يمتلك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين                        |                |           |       |       |            |

|    |                                        |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | تتوافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------|--|--|--|--|--|

## ثانيا : الأبداع الإداري .

| الرقم                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة                                                                        |
|-----------------------|----------------|-----------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| أ - توفير الموارد     |                |           |       |       |                                                                                   |
| 14                    |                |           |       |       | توفر الشركة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة                            |
| 15                    |                |           |       |       | تشجعي الموارد البشرية في الشركة من تحسين قدرات الإبداعية                          |
| 16                    |                |           |       |       | تسمح لي الموارد المتوفرة في الشركة من تبادل المهارات المختلفة مع الزملاء في العمل |
| ب - ضغوط العمل        |                |           |       |       |                                                                                   |
| 17                    |                |           |       |       | أواجه ضغوط متعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدي                               |
| 18                    |                |           |       |       | مشاكل العمل تدفعني لي ابتكار طرق عمل جديدة                                        |
| 19                    |                |           |       |       | ضيق الوقت لا يشكل عائق لدي في استغلال قدراتي في أداء العمل المتميز                |
| ج - العوائق التنظيمية |                |           |       |       |                                                                                   |
| 20                    |                |           |       |       | المنافسة مع الزملاء في العمل تزيد من قدراته على التجديد والمبادرة                 |
| 21                    |                |           |       |       | عوائق الاتصال الداخلية لا تشكل حاجز امامي لابداء افكاري ووجهات نظري               |
| 22                    |                |           |       |       | المركزية في اتخاذ القرارات لا تمكنني من تطبيق افكاري الجديدة                      |
| د - الاستقلالية       |                |           |       |       |                                                                                   |

|  |  |  |  |  |                                                           |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | لديه حرية تامة في اختيار طريقة أداء<br>مهامي في عملي      | 23 |
|  |  |  |  |  | ارتب أولويات العمل بما يتناسب مع<br>قدراتي                | 24 |
|  |  |  |  |  | يمكنني انجاز العمل الأفضل دون الحاجة<br>الى رقابة الاخرين | 25 |