

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



## أثر القيادة الإبداعية على فعالية إدارة المشاريع

بالتطبيق على شركات الدعاية والإعلان في مدينة جدة

إعداد الطالب/

أيوب عبد الباري محمد أبوبكر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤م

## مقدمة:

تعد القيادة من المحاور المهمة التي تركز عليها جميع الأنشطة في المؤسسات والمنظمات، خاصة هذا العصر الذي يتسم بالحدثة، وما يمكن أن نتوقعه في المستقبل من تحولات جذرية وتغيرات في شتى مناحي الحياة، ولم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك المتغيرات المتسارعة، مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع، وعليه أصبح من الضروري ظهور قيادة إبداعية تتماشى مع المتغيرات وتتسم بالإبداع وتحفز الهمم وتدعم الابتكارات. (دريوش، ٢٠١١)

وفي ظل عصر التطور والتقدم والتغيير، برزت أهمية ضرورة لوجود قيادات إبداعية للتعامل مع هذه التغيرات، حيث تؤدي القيادة الإبداعية دورًا هامًا في نجاح المؤسسات واستمرارها، وتشهد المملكة العربية السعودية في هذه المرحلة الكثير من التطورات على صعيد تنظيمي واقتصادي، واجتماعي، والذي ينعكس أثره على النظام الإداري في جميع المنظمات. والتي تشهد تطورات تكنولوجية وتحديات جديدة فرضتها العولمة، مما استوجب توفير قيادات أكفاء يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لإدارة تلك المنظمات، كما يجب على تلك القيادات الإدارية أن تتفاعل مع التطورات بذكاء وحكمة وكوادر أكفاء مبدعين، وفوق رؤية واقعية مخطط ومنظم لها. (ساعاتي، ٢٠١٣)

وفي أوج ذلك التطور والازدهار ومواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فقد أصبح الإبداع والابتكار في المشاريع، مطلب مهم وموضع اهتمام للقيادات. وذلك من خلال وضع استراتيجيات مناسبة، واختيار رؤية مميزة للارتقاء بالمنظمات، والوصول للتميز المنشود والمنافسة محليًا وعالميًا.

وتعتبر القيادة الإبداعية، عملية أساسية لعمل التنظيمات، وخلق مناخ مشجع على الإبداع الإداري، وتؤثر على الأفراد من خلال دعمهم على طرح الأفكار المتفردة والإبداعية وتشجيعهم بالتوجه نحو القمة من خلال تنمية مواهبهم وقدراتهم، ودعمهم على التفكير المتجدد، وتوجيههم نحو التوصل إلى

أفكار إبداعية تمثل مجتمعنا وثقافتنا وتاريخنا، والوصول إلى اقتراحات مميزة لحل المشاكل، التي من الممكن أن تواجه المنظمة في المستقبل. (عايض، ٢٠١٣)

تعتمد إدارة المشاريع في وكالات الدعاية والإعلان بشكل كبير على القيادات الإبداعية، حيث تسعى هذه الوكالات دائما إلى تقديم حلول إبداعية ومبتكرة لعملائها و تنسم أعمالها بالأفكار المبتكرة والغير مألوفة حيث أنهم دائما ما يستقطبون كفاءات ذوي مهارات متميزة، ويبحثون عن أحدث الأساليب الإبداعية والمبتكرة حيث أن أبرز ما يميز القيادة الإبداعية بشكل عام عن غيرها من القيادات أنها مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور وغالبًا ما يكون لديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية.

### مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات السريعة والمتعددة التي تعيشها المنظمات اليوم والتي كانت بسبب العولمة، وما نتج عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي، واشتداد في المنافسة على مستوى جميع المنظمات محليا وعالميا، ويهدف التكيف مع كل هذه الظروف المحيطة ، كان لزاما على المنظمات التركيز على مواردها البشرية ويعتبر القائد من أهم هذه الموارد، فلا بد أن تكون القيادة مبنية على الحكمة والكفاءة والإبداع، وذلك لترجم المعرفة التي لديهم إلى استراتيجيات جيدة تنسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال حل المشكلات بطريقة إبداعية والبحث عن أساليب إبداعية جديدة في العمل، و حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابتكار، وبالرغم من وجود دور كبير وفعال للقيادة الإبداعية إلا إن القليل من المنظمات تنتهج هذا النهج في القيادة وتكتفي بالطرق التقليدية.

## أهمية الدراسة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف المشاريع، وفي ظل تغيرات هذا العصر الذي يتسم بالحدثة، وما يمكن أن نتوقعه في المستقبل من تحولات جذرية وتغيرات في شتى مناحي الحياة، لم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك المتغيرات المتسارعة مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع، وعليه أصبح من الضروري ظهور قيادات إبداعية تتماشى مع المتغيرات وتتسم بالإبداع وتحفز الهمم وتدعم الابتكارات.

فأصبحت الآن القيادة الإبداعية مطلب استراتيجي لكل المشاريع وعلى وجه الخصوص وكالات الدعاية والإعلان تنبع أهمية القيادة الإبداعية من خلال إمكانية تغيير أداء المشاريع بشكل كبير بكونها تمتلك قيادة إبداعية ذو فكر يتميز بالأصالة و موظفين ذو كفاءات متميزة وبيئة عمل فعالة ، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد ، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار ، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وضمان البقاء والقدرة على المنافسة ، كان من الضروري عليها التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم الأساس في القيادة الإبداعية.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الكشف عن أثر القيادة الإبداعية على فعالية إدارة المشاريع ومنه تتفرع عدة أهداف وهي:

١- التعرف على أبعاد القيادة الإبداعية وأهميتها.

٢- التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى وكالات الدعاية والإعلان

٣- التعرف على بعض الاستراتيجيات المبتكرة والحديثة لتحديات المشاريع.

#### تساؤلات الدراسة:

ما أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في فعالية إدارة المشاريع من حيث (الكلفة، الوقت، الجودة)؟

التساؤل الرئيسي وللإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية في وكالات الدعاية والإعلان؟

٢- ما هي أهمية ممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع؟

٣- هل وكالات الدعاية والإعلان تستخدم استراتيجيات مبتكرة وحديثة لتحديات المشاريع؟

٤- ما أثر القيادة الإبداعية على فعالية إدارة المشروع من حيث الكلفة، الوقت، الجودة كأحد أبعاد

الأداء للمشاريع؟

#### فروض الدراسة:

١. توجد علاقة إيجابية بين الأصالة والطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية) وفعالية

إدارة المشاريع.

٢. توجد علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة الذهنية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية) وفعالية إدارة

المشاريع.

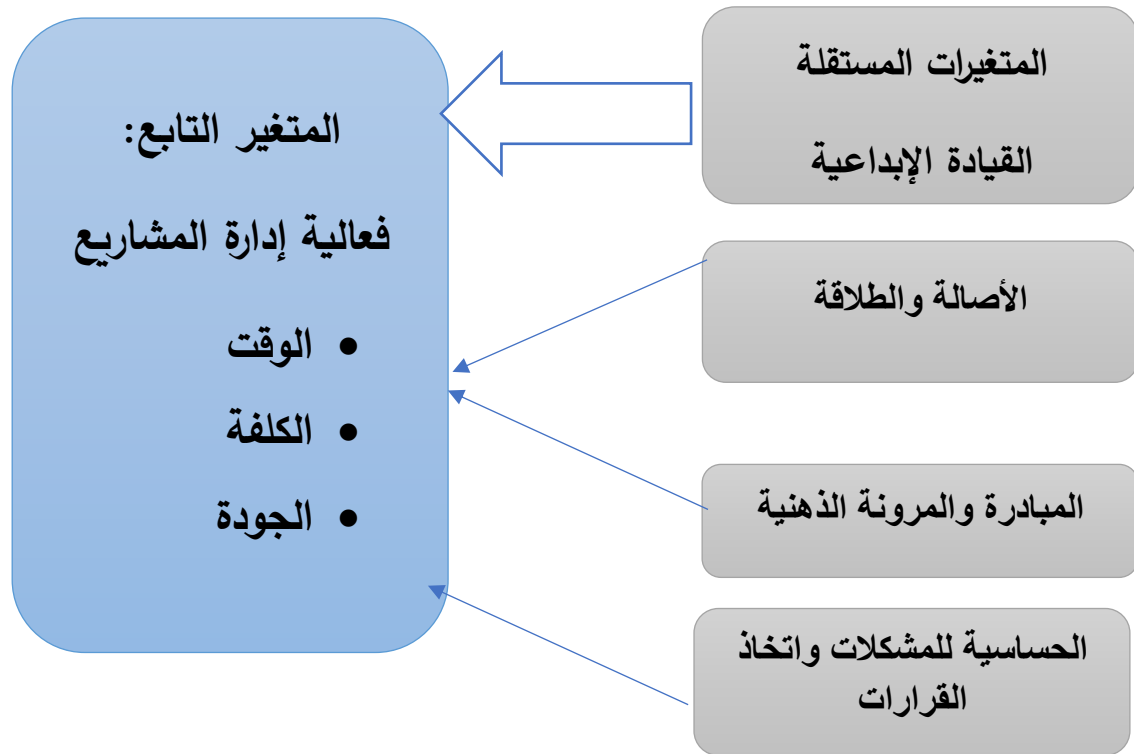
٣. توجد علاقة إيجابية بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات (كأحد أبعاد القيادة

الإبداعية) وفعالية إدارة المشاريع.

٤. يوجد أثر لأبعاد القيادة الإبداعية على فاعلية إدارة المشاريع من حيث الوقت، الكلفة والجودة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

متغيرات البحث وأنموذجه:



المصدر: إعداد الباحث

## الدراسات السابقة:

اهتم العديد من الباحثين والممارسين على مدار العقود الماضية بأنماط القيادة الإدارية وكيفية إدارة المشاريع لدورها الحاسم في نجاح أي مشروع، وتنوعت الدراسات التالية ما بين العربية والأجنبية ونستعرض فيها ما يخص موضوع البحث:

### ١-دراسة أحمد النجار(٢٠٢٤) بعنوان استراتيجية بناء علاقات العملاء وتأثيرها على إدارة

المشاريع الصغيرة، هدفت الدراسة إلى توجيه الانتباه نحو أفضل السبل لتحسين جودة حياة العمل في هذه المشاريع خلال إدارة فعالة للعلاقات والمشاريع الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن بناء العلاقات الجيدة مع العملاء يؤدي إلى تحسين تجربتهم وشعورهم بمزيد من الرضا مما يعزز فرص نجاح المشاريع وتوسيع قاعدة العملاء وأكدت على أن الشركات التي تبني علاقات قوية مع العملاء تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في متطلبات المشاريع، وأوصت الدراسة بتطوير الإستراتيجيات القائمة على بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء ويجب على المشاريع الاستثمار في استراتيجيات التسويق وتعزيز الاتصال المستمر مع العملاء.

### ٢-دراسة حنان نذير(٢٠٢٣) بعنوان أثر تطبيق القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع،

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم والتفويض) على أداء المشاريع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي لمستوى تطبيق التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع الناشئة، وأوصت الدراسة إلي ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة.

٣- دراسة خالد الحربي (٢٠٢٢) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع،

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع وعلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وتوصلت الدراسة إلى أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي مما يؤثر على دورة حياة المشروع وأظهرت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد المشاريع في تحقيق أهدافها بالجودة والوقت والكلفة المطلوبة وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الاستراتيجي قبل المباشرة في أي مشروع من أجل رفع كفاءة الأعمال وضرورة اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود.

٤- دراسة ريان بلال (٢٠٢٢) بعنوان تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع

الصغيرة والمتوسطة، هدفت الدراسة إلى بيان واقع المهارات الشخصية إحدى المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى أن تتوفر المهارات الشخصية من حل المشكلات ومهارات التفكير الإبداعي والقيادة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ولكن بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة على التركيز على المهارات الشخصية لما لها من أهمية من خلال خلق جو من المنافسة بين العاملين وتحفيز العاملين، وخلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي.

٥- دراسة ريزان نصور، (٢٠٢١) بعنوان دور تفعيل المهارات غير المستغلة والإبداع كبعد من

أبعاد التسويق الرشيق في تعزيز أداء العاملين في الشركات ذات الطابع الخدمي، هدفت الدراسة إلى تحديد إلمام العاملين في البنوك بمفهوم التسويق الرشيق و تحديد مدى مساهمة تفعيل المهارات غير المستغلة والإبداع كأحد أبعاد التسويق الرشيق في (الالتزام الوظيفي للعاملين) في البنوك وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في البنوك لديهم إلمام بمفهوم التسويق الرشيق أدى إلى وجود علاقة بين تفعيل المهارات والإبداع والالتزام الوظيفي وأوصت الدراسة بأنه من أجل إنجاح تنفيذ برنامج التسويق الرشيق

يجب أن يكون لديها كوادرات متخصصة قادرة على دفع البرنامج التسويقي إلى الامام وأوصت إلى تأهيل العاملين من خلال الدورات التدريبية و ضرورة التحفيز المعنوي والمادي للعاملين.

٦- دراسة Ravichandran., (٢٠١٨) بعنوان أثر العلاقات بين كفاءة تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الابتكار والرشاقة التنظيمية، وتهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين كفاءة تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الابتكار بكبرى شركات الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بقدرات فائقة في مجال نظم المعلومات إلى جانب التوجه الاستثماري القوي لتكنولوجيا المعلومات تنشئ منصات رقمية تمكنها من أن تكون أكثر رشاقة في التعامل مع التغيرات، وأن القدرة الابتكارية للشركة لها علاقة إيجابية بالرشاقة التنظيمية وأن الشركات التي تتمتع بقدرة ابتكارية أعلى تكون قادرة بشكل أفضل على الاستفادة من منصات الرقمية لتعزيز الرشاقة التنظيمية مما يؤدي إلى تأثير إيجابي قوي على أداء الشركة .

٧- دراسة فراس الزعي (٢٠١٩) بعنوان أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المشاريع الانشائية، هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الجودة الشاملة المتمثلة ب(القيادة، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، إدارة العمليات، الموردين، التحسين المستمر) على أداء المشاريع الانشائية وتوصلت الدراسة إلى أن أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء المشاريع ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث الأهمية (الكلفة، الجودة، الوقت) وأوصت الدراسة ببيان مدى أهمية التدريب والتأهيل للعاملين وفتح قنوات الاتصال مع الزبائن لتحسين كفاءة المشاريع.

٨- دراسة Maqbool (٢٠١٧) بعنوان أثر عناصر الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى مدراء المشاريع على نجاح المشاريع، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على نجاح المشروع وتوصلت إلى أن النجاح يعتمد على المحرك الرئيسي وهو وجود مدراء ذو كفاءات عالية وأكدت على أن الذكاء العاطفي العالي لدى مدراء المشاريع والذين يملكون الكفاءة

المطلوبة هم مدراء فعالون ويضمنون نجاح أعلى للمشروع، وأوصت الدراسة على توسيع نطاق الدراسة لتصبح عالمية.

٩-دراسة Ratih et a (٢٠١٦) بعنوان تأثير القيادة الابداعية ومشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الابداعية على سلوك العاملين وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر ضعيف للقيادة الابداعية على السلوك الإبداعي وتؤثر المعرفة بشكل إيجابي وبشكل قوي على السلوك الإبداعي كما أن مشاركة المعرفة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي.

١٠- دراسة سناء العواملة (٢٠١٤) بعنوان أثر أنماط القيادة النسائية على فعالية المشاريع الصغيرة في الأردن، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر أنماط القيادة النسائية على المشاريع من خلال نموذج يختبر (القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية، وقيادة عدم التدخل) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية على فعالية المشاريع وأوصت الدراسة إلى أهمية بناء الوعي لدى النساء صاحبات المشاريع برفع مستوى مشاركة العاملين في الإدارة لأنه يعكس إيجابيا على أداء المشاريع وتعزيز وعيمهم بأهمية النمط الديمقراطي في بناء ثقافة الإبداع لدى العاملين من خلال الندوات وورش العمل .

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### القيادة الإبداعية:

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أو عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة بتكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار. (مجيد، ٢٠٢٤)

### إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع الإنشائية كل عمليات التخطيط والتنظيم، وتنسيق الموارد والرقابة الإدارية والمالية من لحظة بروز فكرة المشاريع إلى لحظة إنجازه وتسليمه للاستغلال النهائي، وتتضمن هذه العمليات إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الإنشاء من عمالة ومواد واموال ووقت بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدرة له وطبقاً للمواصفات المطلوبة. (الحديدي، ٢٠٢٠)

## أثر القيادة الابداعية على فعالية إدارة المشاريع:

تعد إدارة المشاريع الناجحة عملية معقدة تتطلب التنسيق بين مجموعة متنوعة من العناصر والأفراد. ومن بين هذه العناصر، يأتي دور القيادة الإبداعية بأهمية كبيرة في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. فالقائد ليس مجرد مدير أو مشرف، بل هو شخص يتمتع بمجموعة فريدة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق النتائج المرجوة.

والقائد المبدع هو الذي يتمتع بالرؤية والقدرة على تحويلها إلى خطط عمل ملموسة ومنظمة. كما يجب أن يكون لديه مهارات تواصل فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات مع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى.

تعد القيادة الإبداعية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمات والشركات في عصرنا الحالي. فالقادة الإبداعيون هم الذين يتمتعون بالقدرة على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فرق العمل، وبالتالي يساهمون في تحقيق النجاح والتفوق في سوق العمل المتنافس.

تاريخ القيادة الإبداعية يعود إلى فترة طويلة في التاريخ، حيث يمكننا العثور على العديد من الأمثلة على القادة الإبداعيين الذين استخدموا استراتيجيات مبتكرة لتحقيق النجاح. واحدة من هذه الأمثلة هي ستيف جوبز، مؤسس شركة أبل. كان جوبز يتمتع برؤية فريدة وقدرة استثنائية على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فريقه. كان يشجعهم على التفكير خارج الصندوق وتحقيق الأفكار الجديدة والمبتكرة. وبفضل هذه القدرة الإبداعية، تمكنت أبل من تطوير منتجات ثورية مثل الآيفون والآيباد.

بالإضافة إلى جوبز، يمكننا أيضًا الإشارة إلى العديد من القادة الإبداعيين الآخرين في التاريخ. على سبيل المثال، نيلسون مانديلا، الزعيم الجنوب أفريقي الراحل، كان قائدًا إبداعيًا يعتمد على

الحوار والتفاوض لتحقيق التغيير الإيجابي. كما كان يشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في مجالات مختلفة مثل التعليم والصحة والتنمية الاقتصادية.

لتحقيق القيادة الإبداعية، هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها

- يجب أن يكون القائد مثلاً يحتذى به. يجب أن يكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة بنفسه قبل أن يطلب من فريقه القيام بذلك. علاوة على ذلك، يجب أن يكون القائد قادراً على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فريقه من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة.
  - يجب أن يتم تشجيع الفريق على التفكير خارج الصندوق واستكشاف الأفكار الجديدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير وقت ومساحة للتفكير الإبداعي والتجريب. يجب أن يشجع القائد الأعضاء على المشاركة في جلسات العصف الذهني، والتجارب الجديدة وتبادل الأفكار والتجارب.
  - يجب أن يتم تشجيع الفريق على تجاوز الفشل والاستفادة منه. يجب أن يعتبر القائد الفشل جزءاً من عملية الابتكار والتفكير الإبداعي، ويجب أن يشجع الأعضاء على تعلم الدروس من الأخطاء وتحسين الأداء في المستقبل. (الزغبى، ٢٠١٩)
- يمكن القول إن القيادة الإبداعية هي عامل حاسم في تحقيق النجاح والتفوق في سوق العمل المتنافس. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فرقهم من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة. يجب أن يكونوا قادرين على التفكير خارج.

هناك عدة جوانب تبرز أهمية القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع:

- تحديد الرؤية ووضع الإستراتيجية: يعمل القائد على تحديد الرؤية العامة للمشروع وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ. إن وجود رؤية مشتركة واضحة يساعد الفريق على توجيه جهوده نحو الهدف المشترك.
- إلهام وتحفيز الفريق: يعتبر القائد مصدر إلهام لأعضاء الفريق. يجب على القائد أن يكون قدوة ومثالاً يحتذى به، يشجع الابتكار والتفكير الإبداعي ويعزز روح الفريق والتعاون. بإشراك الأعضاء في صنع القرارات ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنفيذ، يشعر الفريق بالانتماء والتحفيز لتحقيق النجاح.
- توجيه وتنسيق الجهود: يعمل القائد على توجيه وتنسيق جهود الفريق، وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات. يجب أن يتمتع القائد بمهارات إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين الموارد والأولويات لضمان تنفيذ سلس وفعال للمشروع.
- التواصل الفعال: يعتبر القائد مهارة التواصل الفعال أداة أساسية لإدارة المشاريع بنجاح. يجب على القائد أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وفعالية مع جميع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى. يساعد التواصل الجيد في توضيح التوقعات وتجنب سوء فهم وحل المشاكل بشكل سلس.
- إدارة التغيير: في سياق إدارة المشاريع، غالبًا ما تحدث تغييرات غير متوقعة وتحديات قد تؤثر على تنفيذ المشروع. يعد القائد المحور الأساسي لإدارة هذه التغييرات والتكيف معها بشكل فعال، من خلال اتخاذ القرارات الملائمة وتنسيق استراتيجيات التعامل معها.

- بناء ثقة وعلاقات قوية: يعتبر القائد الناجح قادرًا على بناء ثقة الفريق وتعزيز علاقات قوية بين أعضائه. عندما يكون هناك بيئة ثقة واحترام، يكون الفريق أكثر قدرة على التعاون والتعاون ومواجهة التحديات بشكل فعال.
- إدارة الصراعات: قد يواجه القائد صراعات داخل الفريق أو بين الأعضاء. يجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لإدارة هذه الصراعات بشكل بناء، وحلها وتعزيز التفاهم والتعاون. عندما يتم التعامل مع الصراعات بشكل فعال، يمكن تحويلها إلى فرص للنمو والتحسين.
- توجيه وتطوير الفريق: يعتبر القائد المسئول عن توجيه وتطوير أعضاء الفريق. يجب أن يوفر التوجيه والتوجيه اللازمين لأعضاء الفريق، ويساعدهم في تحسين مهاراتهم وتطوير إمكاناتهم الفردية. من خلال توفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر، يمكن للقائد أن يبني فريقًا قويًا ومتكاملًا.
- الابتكار والتحسين المستمر: يجب أن يشجع القائد الابتكار والتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع. يمكن للقائد أن يساهم في تحسين العمليات وتطوير أساليب جديدة وفعالة لتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة. يجب أن يكون للقائد القدرة على تحفيز الفريق لاستكشاف حلول جديدة وتبني التغييرات التي تعزز أداء المشروع.
- المراقبة والتقييم: يجب على القائد أن يكون حذرًا في مراقبة تقدم المشروع وتقييم أداء الفريق. يتطلب ذلك إعداد معايير للأداء ومتابعة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. من خلال المراقبة والتقييم المستمر، يمكن للقائد اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وضمان تحقيق الأهداف بنجاح. (عضويات، ٢٠٢٢)

يتضح أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشاريع الناجحة. يجب على القائد أن يتمتع بالرؤية والتواصل الفعال وقدرات التحفيز والتنسيق. إن القيادة الناجحة لا تقوم بإدارة المشروع فحسب، بل تستثمر في تنمية الفريق وتعزيز تحقيق النتائج المرجوة. القائد الذي يجمع بين المهارات الفنية والبشرية والإدارية، والقادر على التحفيز والتوجيه والتواصل الفعال، يمكنه أن يكون عاملاً حاسماً في إحداث التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع.

### المنهجية وطرق البحث:

#### تصميم البحث:

يهدف البحث إلى قياس أثر القيادة الإبداعية على أبعاد أداء المشاريع حيث يعتمد البحث الوصفي التحليلي والدراسات التجريبية)، حيث يعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات الأولية والثانوية.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان المصمم لهذا الهدف، وتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الدراسات النظرية في المراجع والدراسات السابقة.

#### بيانات البحث وطرق جمعها:

سيتم تحديد طرق جمع البيانات من خلال الخطوات التالية:

#### نوع البحث ومنهجه:

ينتهي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد وتوصيف وتحليل أثر القيادة الإبداعية على فعالية إدارة المشاريع وقياس أثرها على أبعاد أداء المشروع؛ لكونه أنسب المناهج المستخدمة في هذا المجال، وسيتم ذلك بأسلوب المسح بالعين من أفراد مجتمع البحث، (١٠٠) من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات الدعاية والإعلان في جدة.

## مجتمع البحث وعينته:

يتحدّد مجتمع البحث المدراء ورؤساء الأقسام في وكالات الدعاية والإعلان في جدة، وتنتمي العينة إلى نوع العيّنة العمدية بالاختيار العشوائي، قوامها (١٠٠) موزعة بالتساوي بين الذكور والإناث.

## أداة جمع بيانات البحث:

يعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث تحتوي على عددٍ من الأسئلة التي تجيب عن تساؤلات البحث، وبالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

## حدود الدراسة :

- ١- الحدود الموضوعية: تتمثل في تقييم مستوى ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مدراء المشاريع في مجال يتطلب الابداع والابتكار
- ٢- الحدود المكانية: تم تطبيق في شركات الدعاية والإعلان في مدينة جدة.
- ٣- الحدود البشرية: سيتم تطبيقه على ١٠٠ من المدراء ورؤساء الأقسام في وكالات الدعاية والإعلان
- ٤- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق هذا البحث في العام الحالي ٢٠٢٤ م – ٢٠٢٥ م

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### مفهوم القيادة الإبداعية:

تعتبر القيادة إحدى مجالات إدارة الأعمال الهامة التي تُعنى بمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف، سواء كانت تلك التحديات تتعلق بالموظفين الفرديين أو بالمؤسسة بأكملها. وغالباً ما يتقدم القادة إلى المناصب الإدارية والتنفيذية العليا في منظماتهم بسبب قدراتهم على إدارة الحاضر والتطلع إلى المستقبل.

أظهرت دراسة أجراها (Eva,etal,2019) أن القيادة تتضمن التعامل مع المواقف الأخلاقية المحتملة، حيث يمكن للمدير الاستفادة من خبرته وتعليمه في القيادة للبقاء محايداً ومشاركاً. وتتطلب هذه القدرة مستويات عالية من المهارات التواصلية والقدرة على الحديث إلى المجموعات والأفراد بوضوح وهدوء، فضلاً عن ممارسة الاستماع الفعال الذي يعد أمراً بالغ الأهمية.

القيادة هي مصطلح يستخدم للإشارة إلى الدور الذي يلعبه الشخص القائد في توجيه وإرشاد الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة، ويرتبط المصطلح بجذر الفعل "قاد" الذي يقود قوداً وقيادة، والشخص الذي يقوم بالقيادة يعرف بـ"قائد".

يُشبه الفكر الإسلامي للقيادة الفكرة المذكورة في السياق السابق، حيث تُعتبر القيادة دوراً فاعلاً وبارزاً في الإسلام. وتوجد العديد من المفاهيم المشابهة للقيادة في الإسلام مثل الخلافة، الملك، الإمارة، السلطان، النقيب، والوالي.

وبشكل عام يمكن اعتبار القيادة في الإسلام عملية تولي أحد الافراد او مجموعة من الأفراد لقيادة وتوجيه شؤون المسلمين بشكل عام، وتعتبر هذه القيادة دوراً هاماً في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع وتحقيق الرفاه والازدهار للناس.

قام (Warren,2016,18) بتوضيح أن القيادة تعني قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على ترجمة رؤية المنظمة إلى واقع ملموس ومحدد على أرض الواقع.

عرف (علوان، ٢٠١٦، ٣٠) القيادة على أنها إمكانية الفرد القائد على التأثير في الأفراد العاملين وزرع الحماس والثقة فيهم من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

ومن المعلوم أن للإدارة دور مهم في تحقيق النجاح للمنظمة لأنها هي المسؤولة عن توجيه العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

وينظر إليها على أنها تفاعل بين القائد والآخرين بحيث يحاول القائد التأثير على الآخرين من أجل اتباع نهجة باستخدام أساليب متعددة كالتحفيز وغيره ليصبحوا تابعين له ليتم العمل على تحقيق الأهداف.

#### مفهوم الإبداع ومستوياته وتصنيفاته:

يرى الكثير من الباحثين أن "الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة" ويعتبر الإبداع "هو عبارة عن عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق. أن تقوم بأي عمل إبداعي يتطلب توافر عناصر الإبداع الأساسية: المرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات.

فأما المرونة فتعني سيولة المعلومات المخزنة، وسهولة استدعائها وتنظيمها وإعادة بنائها والنظر إلى المسائل من زوايا عدة، وأما الطلاقة فهي غزارة الإنتاج، وسرعة توليد وحدات من المعلومات، كإعطاء كلمات تتفق مع معنى ما، أو تضاده، أو تربط جزءاً بكل، والطلاقة تقارب مفهوم التفكير المتشعب.

وأما الأصالة فتعني التفرد بالفكرة، ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها، ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً، أو عرضها بطريقة جديدة أو وصل إلى نظرية تنظم أفكاراً متفرقة قال بها آخرون، وتعني الأصالة في النهاية أن تكون الفكرة المبدعة جزءاً من شخصية المبدع.

### مستويات الإبداع:

أظهرت دراسات وبحوث الإبداع الحديثة مستويات عديدة منها:

- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يدعمها التدريب عليها وينمىها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. ويتمثل في جانبين هما الفني والإداري. فالإبداع الفني يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، أما الإبداع الإداري فيتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.
- مستويات الحلول الإبداعية للمشكلات: يعني الإبداع في حل المشكلات وتقديم بدائل جديدة تساهم في تحسين الأداء والخدمات والإنتاجية. وتعتبر الطريقة الروسية لنظرية الحل الإبداعي للمشكلات المعروفة باسم TRIZ والتي طورها المهندس الروسي ج. التشولر في عام ١٩٤٦ من أهم الطرق العالمية وتستخدم عديد من الشركات المتقدمة في العالم.

## تصنيفات الإبداع:

يمكن تصنيف الإبداع إلى ما يلي:

### • الإبداع التكنولوجي:

ويرتبط هذا النوع من الإبداع بفكرة التدرج التي تشمل التكنولوجيا ودورة حياتها بداية من التصميم، ومرورا بالنشر والسوق والتحسين، وانتهاء بالتدهور. بمعنى أن الإبداع التكنولوجي هو تدرج اقتصادي يتضمن متغيرات مثل التنافسية، الاستثمار. فعملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين عملية إنتاجية موجودة أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي ويعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي. ولقد وعت الدول المتقدمة هذه الحقيقة مبكرا حيث أشارت الأدبيات النظرية إلى هذا المصطلح، ولكن الانتشار الحقيقي لفكرة الإبداع التكنولوجي بدأت في الثمانينات حيث أصبح اهتمام دول المجموعة الأوروبية فير اعتيادي به، وازداد التركيز على هذا المجال إلى درجة إعداد تقرير إجباري سنوي يتضمن معلومات مفصلة عن الإبداع التكنولوجي في كل دولة من دول أوروبا وأمريكا واليابان وغيرها من الدول المتطورة.

### • الإبداع الإداري والتنظيمي:

وهو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى أو تكون قابلة للتطبيق. وهو يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل. يتميز هذا النوع من الإبداع

بكونه غير مادي، ويهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر مرونة، مما ينعكس إيجاباً على سلوك المؤسسة بصفة عامة.

والإبداع الإداري التنظيمي لا يمس الأساليب والمنتجات والتقنيات وإنما يتناول الأساليب الإدارية والتنظيمية لأن الإبداع الحقيقي يمر بمراحل متكاملة تبدأ من أسلوب الإدارة والأنظمة إلى الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات ثم الخدمات والمنتجات والأساليب والتقنيات والسلوك التعامل مع العاملين والعملاء المستفيدين.

#### • الإبداع في المنتجات والخدمات:

الإبداع الإداري والتنظيمي ينعكس على تقديم الجديد في الخدمات والمنتجات وأسلوب أو طريقة الشركة أو الجهاز في تقديم خدماتها ومنتجاتها وعمليات الإنتاج أو أسلوب التعامل مع المستفيدين ونظم العمل وسرعة تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة أي جودة الخدمة والمنتج ومتابعة تقديم خدمات ما بعد الخدمة أو البيع، ويمكن النظر إلى أساليب البيع والخصم على الأسعار أو تسهيل تقديم الأقساط كما لدى بعض شركات السيارات، أو تطوير منتجات جديدة.

#### القيادة الإدارية الإبداعية:

القيادة الإدارية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير على سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر فاعلية.

كما تتعدد أهمية القيادة الإدارية الإبداعية لجميع المؤسسات العامة والخاصة، والمدنية والعسكرية، الإنتاجية والخدمية ومختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية، من أجل التطور والتقدم والنمو، وتحقيق التنمية الشاملة.

### مفهوم القيادة الإبداعية:

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أوم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. فهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة بتكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار.

وتعرف أيضاً بأنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزء أساسي من رسالة المنظمة.

أما القائد المبدع: فهو ذلك الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة، واستحداث وسائل تفعيلها، واستثمارها.

ويمكن القول بأن: القائد الفعال والمتميز هو القائد الذي يملك القدرة على إحداث الفارق في الإنجاز والأداء اليومي للمنظمة، من خلال وضع الرؤية والمعايير وتحديد الأهداف والقيم ورسم حدود الأولويات وإيجاد الأغراض الإستراتيجية والأهداف بعيدة المدى، والقيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير، أو

تجديد، أو استحداث نهج، أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع.

التعريف العلمي: تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة التي تنتهج نهج غير تقليدي، لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسات، والعمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال.

### القيادة الإبداعية:

القيادة بمعناها العام هي تأثير الشخص على الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فعالاً وحقيقياً، يجب أن تتحلّى القيادة بخصائص الإبداع في إعدادها واختيارها لترجمة المعرفة التي اكتسبتها إلى خيارات جديدة ذات جودة عالية من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن الطرق الأخرى، حيث يلاحظ المبدع أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأن هناك طريقة أفضل لحلها، أو بإعادة تثبيت أنماط معروفة بأشكال وخطوط فريدة تتميز بالأصالة والتوصل إلى حلول إبداعية تتميز بالمرونة ومليئة بالتحديات. والقائد المبدع شخصية متميزة وواثقة ومثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتفهم عواقب الأمور ولديها نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (١٦)

لقد اختلف تعريف القيادة الإبداعية باختلاف الباحثين، فعرفت بأنها قدرة القائد على تغيير أو تطوير أو إنتاج أفكار جديدة مفيدة من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة. (الغامدي، ٢٠١٢: ٩) وعرفت القيادة الإبداعية بأنه القائد الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد، سواء من خلال أي أنه يأتي بها بنفسه – مع ضمان دعم المجموعة له، أو من خلال المجموعة التي يعمل معها من خلال تشجيعهم على الابتكار، وتحفيزهم نحوها ونجاحه في ذلك (لونيس، جغبون، ٢٠١٣)

وأخيراً عرف (أبو كلوب، ١٦: ٢٠١٧) القيادة الإبداعية بأنها القدرة على جمع أفكار جديدة ونادرة وغير متوقعة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة للإبداع، والدور القيادي ينبع من حقيقة أن القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وحده وبطريقة مختلفة في نوع من الحداثة والأصالة لاستثمار قدرات ومواهب العاملين لتحقيق أهداف المجموعة.

ويمكن إعطاء تعريف للقيادة المبدعة من التعاريف السابقة على أنه القادرة على جمع الأفكار الجديدة معاً وجعلها محوراً للإبداع، والدور القيادي ينبع من حقيقة أن القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة بمفرده وبطريقة مختلفة.

#### أهمية القيادة الإبداعية:

برزت أهمية القيادة الإبداعية وأصبحت ضرورة ليس فقط في المؤسسات المنتجة، ولكن أيضاً في مؤسسات القطاع العام، وتنبع أهمية القيادة الإبداعية كونها مصدر للأفكار الجديدة التي تساهم في توفير مناخ يساعد أعضاء المجموعة على المشاركة بشكل خلاق، والمبادرة والابتكار، والتشاور مع تفكيرهم الإبداعي وتحفيزهم على العمل.

تعتبر مهمة كونها تزيد من جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشاكل والموقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في مختلف المجالات الفنية والإدارية والمالية. (الفاعوري، ١٨، ٢٠٠٥)

#### صفات القيادة الإبداعية:

الذكاء: على الرغم من أن الذكاء فطري إلا أنه يمكن اكتسابه من خلال اتساع الثقافة والمعرفة، لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات معينة، ولكن من المهم جداً زيادة معرفته وتشكيل ثقافات متعددة خاصة بين القادة الذين يعملون في بيئات متغيرة.

الثقة: يجب أن يثق القائد بنفسه وقدراته وبالأخرين كنتيجة حتمية، فإن القائد الذي يتمتع بهذه الخاصية سيكسب ثقة الآخرين فيه، لذلك فالثقة ركن أساسي للقائد المبدع (السرور، ١١٩، ٢٠٠٢)

التحليل: القدرة على تحليل المشكلات والنتائج والبحث عن أسبابها والسعي لحلها بطريقة إبداعية. قيادة التغيير: نجد أن القادة الذين يطمحون لقيادة الآخرين والقيام بالقفزات يتميزون بالاستجابة السريعة للتغيرات وقبول التغيير والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل بروح الفريق (الرشيدى، ٢٩٤: ٢٠١٥)

#### أبعاد القيادة الإبداعية:

الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والأصالة هنا تعني التفرد بابتكار حلول وخطط جديدة أي إنه لا يفكر القائد في أفكار من حوله، لذا فإن أفكاره تكون جديدة ومن ثم يتم إنتاج أفكار أصيلة ومبتكرة، أي أن هناك القليل من التكرارات داخل المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد وكلما انخفضت درجة شيوع الفكرة كلما ازداد درجة أصالتها.

المبادرة: أن المبادرة هي القدرة على التصرف بوعي وبسرعة في المواقف الحرجة والمختلفة ويشجع القائد المبدع على «ريادة الأعمال، ويميل على خلق منافسة صحية ويتجنب أساليب القهر وعدم الاحتراف، والمبدعين لديهم شخصيات المبادرة أي السعي إلى البدء بنفسه كمبادرة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يدفع المؤسسة على الاعتماد عليه لإحداث التغيير. ويرجع ذلك إلى قدرتهم على دفع الآخرين نحو إحداث التغيير، فضلاً عن تحويل الإستراتيجيات الجديدة من الإدارة العليا إلى واقع ملموس (الالوسي، ٣٣٠: ٢٠١٦)

الحساسية للمشاكل: يقصد بها الوعي بوجود مشاكل، أو احتياجات، أو عناصر ضعف البيئة، أو الموقف، بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف

والتشكيك فيها، يمثل اكتشاف المشكلة الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ثم إضافة المعرفة والقدرة على ملاحظة أو إعادة استخدام طرح أسئلة حول أشياء غير عادية أو غير طبيعية من أجل حصر المشكلة والتعرف عليها قبل غيره (السرور، ٢٠٠٢: ١١٩)

### نظريات القيادة:

تعددت النظريات في العقود الماضية حول فهم وتفسير القيادة، ويمكن وصف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحث بأنها وصف للممارسات الإدارية حيث يتم من خلالها توجيه العاملين، تحفيزهم، مراقبة أداؤهم وأول النظريات التي سأستعرضها هي:

#### ١-نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي (٢٠٠٩) الأب الشرعي للقيادة، لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية.

وتذكر هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم، وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة. (المصري، ٢٠١٥)

## مبادئ هذه النظرية:

تستند هذه النظرية على عدة مبادئ منها:

مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها. (الصباب وآخرون. ٢٠١٣)

مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره. (١٧) (أبو النور ومحمد، ٢٠١٥)

يرى الباحث أن النظرية ركزت على الصفات الوراثية فقط وتجاهلت أهمية تنمية واكتساب السمات الفردية فيمكن للفرد من خلال تنمية مهاراته والتدريب على فنون القيادة أن يولى منصبا قيادي.

## نقد النظرية:

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوما من جهات مختلفة وعليه تم تصنيفها إلى:

العنصرية: تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وتقوم هذه النظرية على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية وحب السلطة، كل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين. لها (البستان، ٢٠١٠)

تجاهل قيمة التدريب: يؤكد الخضر (٢٠١٧) بأن هذه النظرية أهملت جانبا التدريب إمكانية تأهيله واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فقط، وتوافر الصفات الموروثة ليس كافياً للقيادة الفعالة.

تجاهل العوامل البيئية: لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهناك عوامل أخرى كظروف المجتمع، ويؤكد المخلافي (٢٠٠٩) بأن هذه النظرية قد اصطدمت

بحالات قللت من صدقها، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن ذلك مع جماعات أخرى.

### ثانياً: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر، ٢٠١٩)

وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة. (المعاينة، ٢٠٠٧)

### مبادئ نظرية السمات:

وقد حدد ألبورت أربعة مبادئ رئيسية للسمات وهي:

السمات المشتركة، والسمات الفردية، والسمات الرئيسية، والسمات المركزية، واختلف العلماء كثيراً حول ماهية هذه السمات من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الثقة بالنفس، والحكمة، والذكاء، والإصرار، والاستقامة.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوفر لدى القائد، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادراً على القيام بدوره بشكل

فعال، كما تجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم، متأثرين به وأخذين برأيه دون جدال (المخلافي، ٢٠٠٩)

يرى الباحث أن النظرية ذكرت العديد من السمات والتي لا يمكن أن تجتمع في قائد واحد ليتم ترشيحه، فلا يوجد مفاهيم واضحة ومحددة لهذه السمات رغم أن (الكارينزما) هي أهم صفة ممكن أن يتفق عليها في أغلب القادة.

نقد النظرية:

- فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية.

- لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والأتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيةها (المعيوف، ٢٠١٨)

- فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين لا يكون قائد في موقف آخر، لذا من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول. (المصري وعامر، ٢٠١٥)

النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. (القحطاني، ٢٠٠٨)

تعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً، وتركز في المواقف حيث إن المواقف تتطلب أنواعا معينة من القيادة. (أبو ناصر، ٢٠٠٨)

## مبادئ النظرية الموقفية:

-أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائدا ناجحا كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له. (القحطاني، ٢٠٠٨)

تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها، كما أن النظرية تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية: نوع القائد، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف. (أبو ناصر، ٢٠٠٨)

## نقد النظرية:

-تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.

-ليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والازمان، انما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق.

يرى الباحث أن النظرية أكثر مرونة من النظريات السابقة، وذات طابع عملي حيث وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة.

## إدارة المشاريع:

تلعب المشاريع دوراً محورياً في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، أدى النمو المتسارع إلى تصاعد الضغوط على المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح تام وبزمن أقل. ولكي يتحقق النجاح لأي من هذه الأهداف، ينبغي تحديد الوسيلة التي تضمن تنسيق وتوحيد جهود جميع الأطراف، والنظر إلى أنها مشروع قائم بحد ذاته ويحتاج لإدارة ناجحة تكفل تحقيق الأهداف المنشودة خلال المدة المحددة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة.

قبل التطرق لمفهوم إدارة المشاريع سوف يتم التطرق إلى تعريف المشاريع، حيث يعرفها المعهد الوطني لإدارة المشاريع بأنها: "مسعى مؤقت يتخذ من أجل انشاء منتج متفرد أو خدمة أو نتيجة متفردة، تشير الطبيعة المؤقتة للمشروعات إلى أن المشاريع يكون له بداية ونهاية محددة."

## مفهوم إدارة المشاريع:

يرجع تنظيم أي مهمة كمشروع إلى تركيز المسؤولية أو السلطة لفرد أو مجموعة صغيرة لتحقيق الأهداف، إذ يتيح تنظيم المشروع أن يكون المدير أكثر سرعة في الاستجابة للعميل والبيئة، فيتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، لحل المشاكل والصراعات في أسرع وقت دون أن تتفاقم وتعكس أثراً كبيراً على حساب المشروع الكلي.

وتشير الدراسات إلى أن معظم المنظمات التي تستخدم صيغ عملية لإدارة المشروع قد اكتسبت خبرة في بناء علاقات أفضل مع العميل، وانعكست إيجاباً في الأداء من خلال مؤشرات زمنية وكفوية ونوعية وذلك مثل (وقت أقل، كلفة أقل، جودة أعلى، أرباح أكثر، تنسيق أفضل بين الأقسام مع معنويات ورضا أعلى للعاملين).

وبالرغم من أن تنظيم المشروع ككيان مستقل ترافقه بعض السلبيات والتي منها ظهور تعقيد تنظيمي، صراعات بين المشروعات على موارد المنظمة الأم، إلا أن المنظمة بين مزايا وعيوب استخدام تنظيم المشروع تميل إلى ترجيح أهمية إدارة المشروع كأداة أساسية عند التخطيط لتحقيق أهداف معينة ضمن قيود الوقت، الكلفة، الجودة وغيرها.

وتعرف إدارة المشاريع بأنها:

"الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف، التنظيم، التخطيط الجدولة، الميزانيات، التوجيه والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية، والزمنية والمالية للمشروع".

وتعرف إدارة المشاريع الإنشائية كل عمليات التخطيط والتنظيم، وتنسيق الموارد والرقابة الإدارية والمالية من لحظة بروز فكرة المشاريع إلى لحظة إنجازه وتسليمه للاستغلال النهائي، وتتضمن هذه العمليات إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الإنشاء من عمالة ومواد واموال ووقت بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدرة له وطبقاً للمواصفات المطلوبة.

وغالباً ما تحتوي إدارة المشاريع على خمس عمليات مهمة، ولا يمكن لأس مشروع ناجح العمل من دونها وهي: المباشرة في المشروع، التخطيط والتصميم، التنفيذ المراقبة، التحكم، وأخيرا الاغلاق.

وتشمل إدارة المشروع على ما يلي:

تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع، ووضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.

توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق، والوقت والكلفة.

تكييف المواصفات مع اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة في المشروع.

فإدارة المشروع تعني بشكل عام القيام بالواجبات الإدارية المتخصصة في حقل إدارة المشروع ومنها:

- إدارة إطار عمل المشروع: وتشرح البيئة الأساسية للمشروع وإدارة دورة حياة المشروع.
- إدارة تكامل المشروع وترابط أنشطته واجزائه.
- إدارة نطاق المشروع: وتتعلق بتخطيط العمليات المطلوبة للتأكد من أن المشروع يشمل كل الأعمال المطلوبة دون سواها وإنشاء هيكل تجزئة للعمل.
- إدارة وقت المشروع: تشمل إدارة العمليات المتعلقة بإكمال المشروع في وقته وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير مواردها ومدة تنفيذها وتطوير الجدول الزمني وضبطه.
- إدارة تكلفة المشروع: وهي تتناول العمليات المتعلقة بالتخطيط والتقدير للموازنة ومراقبة التكاليف حتى يتم اكتمال المشروع وفقاً للموازنة المعتمدة.
- إدارة جودة المشروع: وتتعلق بالعمليات المطلوبة لضمان أن المشروع سيفي بالأهداف المسطرة وذلك من حيث مراقبة المواصفات والجودة.
- إدارة الموارد البشرية للمشروع: وتتعلق بالعمليات التي تنظم فريق المشروع وتقوم بإدارته، وتخطيط الموارد البشرية وتطويرها.

### فعالية إدارة المشاريع:

هي استخدام جميع الموارد المتاحة من مالية وبشرية ومادية لتحسين مخرجات المشروع من حيث تحقيق الأهداف من الاستراتيجية والوقت والجودة والكلفة، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف بالطريقة الصحيحة لتسليم المشروع للعملاء.

### أبعاد فعالية إدارة المشاريع:

الجودة: في مجال التصنيع هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم لمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي

متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين. معيار أيزو ٨٤٠٢-١٩٨٦ يحدد الجودة على أنها "مجملة السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة".

ثم تعمم مفهوم الجودة وأصبحت الجودة متعلقة على وحدات المؤسسة بكاملها من الإدارة إلى جودة المواد الواردة، إلى جودة الإنتاج وجودة العاملين، إلى الفحص، إلى المخازن، وكذلك التوريد، وخدمات ما بعد التوريد لصالح العميل. وتنظم الجودة في المؤسسة بآليات ونظم مكتوبة لكل قسم على حدة، ونظم مكتوبة للتوفيق بين أقسام جودة المؤسسة، بغرض التحكم في الجودة وكذلك ضمانها، ومنها: تخطيط الجودة وضمان الجودة وضبط الجودة والتطوير المستمر.

الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة عام ١٩٩٤ تعريفاً للجودة باعتبارها: مجموعة الخصائص والرضا أو المطابقة للغرض. والصلاحية للغرض هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة

التكلفة: يمكن تعريف التكلفة بصفة عامة بأنها تضحية مادية أو معنوية ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على منفعة (سلعة أو خدمة) في الحاضر أو المستقبل.

ولكن الحقيقة يختلف مضمون التكلفة إذ كان الهدف منها قياس أغراض التخطيط عما إذا كان الهدف منها أغراض الرقابة وتقويم الأداء، ونستعرض النقاط الأساسية التي تتضح منها:

أن التكلفة تتمثل في تضحية ذات قيمة اقتصادية قد تتمثل في صورة مادية كالتضحية مثلاً بأحد العناصر المكونة للثروة والأصول (سواء الأصول المادية الملموسة أو الأصول غير الملموسة)، كما أن تكون التضحية في صورة معنوية كالجهد الذهني أو العضلي الذي يضحي به الإنسان في العمل لأجل الحصول على منفعة تتمثل في الأجر الذي يحصل عليه مقابل هذه التضحية وليس من الضروري أن

يتم الحصول على المنفعة في وقت حدوث التضحية، فالتكلفة في سبيل الحصول على منفعة سواء تم الحصول على المنفعة في الوقت الحاضر أم المستقبل. بل قد تجمع التضحية بين تحقيق كلا المنفعتين (الحاضر أم المستقبل) كالتضحية في مقابل اقتناء أصل يدر دخلاً في الوقت الحاضر وفي المستقبل خلال فترة العمر الاقتصادي لهذا الأصل.

الوقت: يحظى موضوع الوقت وإدارته مفهوم حديث في مجال الإدارة باهتمام العديد من الإداريين في الآونة الأخيرة، وجاء هذا الاهتمام نتيجة لمجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالمتغيرات المعاصرة التي يشهدها العالم اليوم والتي من أبرزها الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصالات غيرت إلى حد بعيد مفاهيم الوقت والمكان وألغت قيودهم وعوائقهم.

وقد أكد جنيترام على أهمية إدارة الوقت، من خلال اعتباره أن الوقت من أبرز الموارد، فإذا لم تتم إدارته، لم تتم إدارة أي شيء آخر، فالعلاقة بين الوقت والإدارة علاقة مضطربة، أي كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة والعكس صحيح، ولكن مع تقدم التكنولوجيا ودخولها في مجال الإدارة البشرية أصبح الوضع يختلف أكثر عما كان، فقد أصبح من الضروري إنجاز أكبر وأجود الأعمال في أقصر الأوقات انطلاقاً من تعريف المهارة على أنها القدرة على أداء العمل بسرعة وبدقة بأقل جهد وفي أقصر وقت، وهذا هو القياس الجديد لنجاح الإدارة في مختلف مجالاتها .

### فعالية إدارة المشروع:

تقاس إدارة المشروع بتقييم مجموعة من النشاطات المكونة للمشروع والمتمثلة بما يلي:

قدرة الإدارة على تقسيم العمل إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق بين مهامها والحرص على عدم تضاربها أو تعطيل بعضها على حساب أخرى.

قدرة الإدارة على التنسيق ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، ومثال على ذلك إذا كان المشروع هو فتح مصنع جديد وكان واحد من النشاطات فتح الاعتماد واستيراد الآلات فمن الممكن أن يتم ذلك في نفس الوقت التي يجري فيها التحضير.

قدرة الإدارة على إبقاء طرق الاتصال مفتوحة مع جميع العاملين في المشروع سواء ذلك في التخطيط للمناوبات أو توزيع القدرات الفنية للعاملين على المشروع وما إلى ذلك.

وجود نظام داخلي للمشروع يوضح بداية المشروع وكيفية توصيل التعليمات لكافة العاملين وطرق تقييم وتقويم الإدارة.

قدرة الإدارة على تحديد مهام ومسؤوليات جميع العاملين في المشروع بهدف توزيع المسؤوليات ومعرفة الجهة الواجب محاسبتها في حالة وقوع خطأ ما، ويساعد على ذلك وجود وصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.

قدرة الإدارة على الاتصال والتفاعل مع صاحب المشروع لإجراء أي تعديلات أو تحسينات على خطة المشروع الأصلية.

بشكل عام من الممكن قياس فعالية إدارة المشروع من خلال مدى تطبيق مراحل إدارة المشروع ومدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، إذ تمر عملية التحليل الشبكي بثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة التخطيط والتنظيم، ومحلة الجدولة ومرحلة السيطرة حيث يجب أن يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط والتنظيم) دراسة المشروع ووضع الخطط الكفيلة بتنفيذه من خلال المعطيات المتوفرة ومن ثم تحديد قائمة النشاطات بناءً على هيكل تقسيم العمل، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الزمن والموارد اللازمة لتنفيذ نشاطات المشروع تمهيداً لرسم المخطط الذي يمثل المشروع.

أما المرحلة الثانية (مرحلة الجدولة) فيتم فيها تحليل خطة المشروع من أجل تحديد أوقات النشاطات والمشروع ومقدار مرونة كل نشاط ومعرفة المسار أو المسارات الحرجة وأخيرا الزمن الذي سيستغرقه تنفيذ المشروع، ثم نقوم بدراسة كلفة المشروع وتأثير زيادة أو اختصار زمن النشاطات المختلفة في كلفة المشروع، وأثر ذلك في مدة المشروع، للوصول إلى أنسب وقت وكلفة للمشروع بعد ذلك نقوم بجدولة الموارد المتاحة للمشروع من أجل تنفيذه خلال الوقت والكلفة المحددين ووضع المخططات النهائية بناد على ذلك.

تأتي أخيرا مرحلة السيطرة بعد وضع الخطة النهائية للمشروع، والانتقال إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم تنفيذ ما تم التخطيط له وجدولته خلال المرحلتين السابقتين، إن الهدف من السيطرة في مرحلة التنفيذ هو ضمان تنفيذ ما تم تخطيطه وجدولته من أجل الوصول إلى الهدف النهائي للمشروع، وتتم عملية السيطرة عن طريق متابعة المشروع للحصول على معلومات ميدانية عن تقدم العمل ثم مقارنة وتقييم هذه المعلومات مع الخطة الموضوعة للمشروع.

في حالة وجود أي انحرافات يجب دراسة وتقييم هذه الانحراف والتنبؤ بتأثيره في المشروع كوحدة واحدة ثم العمل على تصحيح هذا الانحراف وتقليل تأثيره بقدر الإمكان في المدة والكلفة والمواصفات للمشروع، ويتم توثيق جميع هذه المعلومات حتى نهاية المشروع.

### أثر القيادة الإبداعية على فعالية إدارة المشاريع:

تعد إدارة المشاريع الناجحة عملية معقدة تتطلب التنسيق بين مجموعة متنوعة من العناصر والأفراد. ومن بين هذه العناصر، يأتي دور القيادة الإبداعية بأهمية كبيرة في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. فالقائد ليس مجرد مدير أو مشرف، بل هو شخص يتمتع بمجموعة فريدة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق النتائج المرجوة.

والقائد المبدع هو الذي يتمتع بالرؤية والقدرة على تحويلها إلى خطط عمل ملموسة ومنظمة. كما يجب أن يكون لديه مهارات تواصل فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات مع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى.

تعد القيادة الإبداعية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمات والشركات في عصرنا الحالي. فالقادة الإبداعيون هم الذين يتمتعون بالقدرة على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فرق العمل، وبالتالي يساهمون في تحقيق النجاح والتفوق في سوق العمل المتنافس.

تاريخ القيادة الإبداعية يعود إلى فترة طويلة في التاريخ، حيث يمكننا العثور على العديد من الأمثلة على القادة الإبداعيين الذين استخدموا استراتيجيات مبتكرة لتحقيق النجاح. واحدة من هذه الأمثلة هي ستيف جوبز، مؤسس شركة أبل. كان جوبز يتمتع برؤية فريدة وقدرة استثنائية على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فريقه. كان يشجعهم على التفكير خارج الصندوق وتحقيق الأفكار الجديدة والمبتكرة. وبفضل هذه القدرة الإبداعية، تمكنت أبل من تطوير منتجات ثورية مثل الآيفون والآيباد.

بالإضافة إلى جوبز، يمكننا أيضًا الإشارة إلى العديد من القادة الإبداعيين الآخرين في التاريخ. على سبيل المثال، نيلسون مانديلا، الزعيم الجنوب أفريقي الراحل، كان قائدًا إبداعيًا يعتمد على الحوار والتفاوض لتحقيق التغيير الإيجابي. كما كان يشجع الابتكار والتفكير الإبداعي في مجالات مختلفة مثل التعليم والصحة والتنمية الاقتصادية.

لتحقيق القيادة الإبداعية، هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها:

١- يجب أن يكون القائد مثالًا يحتذى به. يجب أن يكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة بنفسه قبل أن يطلب من فريقه القيام بذلك. علاوة على ذلك، يجب أن يكون القائد قادرًا على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فريقه من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة.

٢- يجب أن يتم تشجيع الفريق على التفكير خارج الصندوق واستكشاف الأفكار الجديدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير وقت ومساحة للتفكير الإبداعي والتجريب. يجب أن يشجع القائد الأعضاء على المشاركة في جلسات العصف الذهني، والتجارب الجديدة وتبادل الأفكار والتجارب.

٣- يجب أن يتم تشجيع الفريق على تجاوز الفشل والاستفادة منه. يجب أن يعتبر القائد الفشل جزءاً من عملية الابتكار والتفكير الإبداعي، ويجب أن يشجع الأعضاء على تعلم الدروس من الأخطاء وتحسين الأداء في المستقبل.

في النهاية، يمكن القول إن القيادة الإبداعية هي عامل حاسم في تحقيق النجاح والتفوق في سوق العمل المتنافس. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي لدى فرقهم من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة. يجب أن يكونوا قادرين على التفكير.

هناك عدة جوانب تبرز أهمية القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع:

تحديد الرؤية ووضع الإستراتيجية: يعمل القائد على تحديد الرؤية العامة للمشروع وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ. إن وجود رؤية مشتركة واضحة يساعد الفريق على توجيه جهوده نحو الهدف المشترك.

إلهام وتحفيز الفريق: يعتبر القائد مصدر إلهام لأعضاء الفريق. يجب على القائد أن يكون قدوة ومثالاً يحتذى به، يشجع الابتكار والتفكير الإبداعي ويعزز روح الفريق والتعاون. بإشراك الأعضاء في صنع القرارات ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنفيذ، يشعر الفريق بالانتماء والتحفيز لتحقيق النجاح.

توجيه وتنسيق الجهود: يعمل القائد على توجيه وتنسيق جهود الفريق، وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات. يجب أن يتمتع القائد بمهارات إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين الموارد والأولويات لضمان تنفيذ سلس وفعال للمشروع.

التواصل الفعال: يعتبر القائد مهارة التواصل الفعال أداة أساسية لإدارة المشاريع بنجاح. يجب على القائد أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وفعالية مع جميع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى. يساعد التواصل الجيد في توضيح التوقعات وتجنب سوء فهم وحل المشاكل بشكل سلس.

إدارة التغيير: في سياق إدارة المشاريع، غالبًا ما تحدث تغييرات غير متوقعة وتحديات قد تؤثر على تنفيذ المشروع. يعد القائد المحور الأساسي لإدارة هذه التغييرات والتكيف معها بشكل فعال، من خلال اتخاذ القرارات الملائمة وتنسيق استراتيجيات التعامل معها.

بناء ثقة وعلاقات قوية: يعتبر القائد الناجح قادرًا على بناء ثقة الفريق وتعزيز علاقات قوية بين أعضائه. عندما يكون هناك بيئة ثقة واحترام، يكون الفريق أكثر قدرة على التعاون والتعاون ومواجهة التحديات بشكل فعال.

إدارة الصراعات: قد يواجه القائد صراعات داخل الفريق أو بين الأعضاء. يجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لإدارة هذه الصراعات بشكل بناء، وحلها وتعزيز التفاهم والتعاون. عندما يتم التعامل مع الصراعات بشكل فعال، يمكن تحويلها إلى فرص للنمو والتحسين.

توجيه وتطوير الفريق: يعتبر القائد المسئول عن توجيه وتطوير أعضاء الفريق. يجب أن يوفر التوجيه والتوجيه اللازمين لأعضاء الفريق، ويساعدهم في تحسين مهاراتهم وتطوير إمكاناتهم الفردية. من خلال توفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر، يمكن للقائد أن يبني فريقًا قويًا ومتكاملًا.

الابتكار والتحسين المستمر: يجب أن يشجع القائد الابتكار والتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع. يمكن للقائد أن يساهم في تحسين العمليات وتطوير أساليب جديدة وفعالة لتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة. يجب أن يكون للقائد القدرة على تحفيز الفريق لاستكشاف حلول جديدة وتبني التغييرات التي تعزز أداء المشروع.

المراقبة والتقييم: يجب على القائد أن يكون حذرًا في مراقبة تقدم المشروع وتقييم أداء الفريق. يتطلب ذلك إعداد معايير للأداء ومتابعة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. من خلال المراقبة والتقييم المستمر، يمكن للقائد اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

باختصار، يتضح أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشاريع الناجحة. يجب على القائد أن يتمتع بالرؤية والتواصل الفعال وقدرات التحفيز والتنسيق. إن القيادة الناجحة لا تقوم بإدارة المشروع فحسب، بل تستثمر في تنمية الفريق وتعزيز تحقيق النتائج المرجوة. القائد الذي يجمع بين المهارات الفنية والبشرية والإدارية، والقادر على التحفيز والتوجيه والتواصل الفعال، يمكنه أن يكون عاملاً حاسماً في إحداث التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع.

### الفصل الثالث

#### منهج الدراسة:

ينتهي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد وتوصيف وتحليل أثر القيادة الابداعية على فعالية إدارة المشاريع وقياس أثرها على أبعاد أداء المشروع؛ لكونه أنسب المناهج المستخدمة في هذا المجال، وسيتم ذلك بأسلوب المسح بالعينة من أفراد مجتمع البحث، (١٠٠) من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات الدعاية والإعلان في جدة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتحدّد مجتمع البحث المدراء ورؤساء الأقسام في وكالات الدعاية والإعلان في جدة، وتنتمي العينة إلى نوع العينة العمدية بالاختيار العشوائي، قوامها (١٠٠) موزعة بالتساوي بين الذكور والإناث.

#### أداة الدراسة:

يعتمد البحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث تحتوي على عددٍ من الأسئلة التي تجيب عن تساؤلات البحث، وبالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

#### الأساليب الإحصائية:

استخدام برنامج spss

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول رقم (٢-٣)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

(العينة الاستطلاعية: ن=٢٠)

| المحور                                            | عدد البنود | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| الأصالة والطلاقة الفكرية                          | ٦          | ٠,٩٠                    |
| المبادرة والمرونة الذهنية                         | ٧          | ٠,٩١                    |
| الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات                 | ٦          | ٠,٩٣                    |
| أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة) | ٧          | ٠,٨٨                    |
| الثبات الكلي للاستبانة                            | ٢٦         | ٠,٩٧                    |

يوضح الجدول رقم (٢-٣) أن قيمة معامل ألفا كومباخ بلغت (٠,٩٧) وهي قيمة عالية توضح مدى وضوح أسئلة

الاستبيان للمبحوثين وتدل هذه القيمة على مصداقية وثبات الاستبيان.

٣-٤-٢ معدل الاستجابة للاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة: معدل استجابة المبحوثين تظهر في

الجدول رقم (٣-٣) أدناه:

جدول (٣-٣)

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ١١٣ | إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها على المبحوثين |
| ١١٢ | الاستثمارات التي تم استلامها                     |
| ١١٢ | الاستثمارات المكتملة                             |
| ١   | الاستثمارات المكتملة جزئياً                      |
| ٠   | الاستثمارات غير الصالحة                          |
| ٠   | الاستثمارات التي لم يتم استلامها                 |
| %٩٩ | نسبة الاستجابة الكلية                            |

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (٣-٣) يوضح أن عدد الاستثمارات التي تم استلامها تمثل ١١٢ استثماراً من إجمالي ١١٣ استثماراً تم توزيعها على العينة محل الدراسة وذلك بنسبة استجابة ٩٩٪ وقد كانت هذه الاستثمارات المستلمة صالحة كمصدر للمعلومات.

٣-٤-٣ وصف العينة: المعلومات الشخصية:

جدول رقم (٤-٣)

توزيع عينة الدراسة وفق معلوماتهم الشخصية

| المتغيرات        | التصنيف                         | العدد | النسبة |
|------------------|---------------------------------|-------|--------|
| الجنس            | ذكر                             | ٣١    | ٢٧,٧   |
|                  | أنثى                            | ٧٩    | ٧٠,٥   |
|                  | لم يحدد                         | ٢     | ١,٨    |
| العمر            | أقل من ٢٥ سنة                   | ١٧    | ١٥,٢   |
|                  | من ٢٦-٣٠ سنة                    | ٣٩    | ٣٤,٨   |
|                  | من ٣١-٤٥ سنة                    | ٣٦    | ٣٢,١   |
|                  | أكثر من ٤٥ سنة                  | ١٧    | ١٥,٢   |
|                  | لم يحدد                         | ٣     | ٢,٧    |
| المستوى التعليمي | أقل بكالوريوس                   | ٢٠    | ١٧,٩   |
|                  | بكالوريوس                       | ٥٣    | ٤٧,٣   |
|                  | دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه) | ٣٧    | ٣٣,٠   |
|                  | لم يحدد                         | ٢     | ١,٨    |
| المستوى الوظيفي  | مدير إدارة                      | ١٥    | ١٣,٤   |
|                  | رئيس قسم                        | ١٢    | ١٠,٧   |
|                  | مشرف                            | ٢٠    | ١٧,٩   |
|                  | موظف                            | ٥٣    | ٤٧,٣   |
|                  | لم يحدد                         | ١٢    | ١٠,٧   |
| المجموع          |                                 | ١١٢   | ١٠٠,٠  |

يتضح من الجدول (٤-٣) أن عدد الذكور في العينة ٣١ بنسبة (٢٧,٧٪) وعدد إناث ٧٩ بنسبة (٧٠,٥٪). حيث يلاحظ

أن نسبة الإناث في العينة أعلى من نسبة الذكور

الأشخاص الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة (١٥,٢٪) والذين بين ٢٦ إلى ٣٠ سنة عددهم ٣٩ نسبة (٣٤,٨٪) وهي النسبة الأكبر، والفئة من ٣١ إلى ٤٥ عددهم ٣٦ بنسبة (٣٢,١٪)، والفئة أكبر من ٤٥ عدد هم ١٧ بنسبة (١٥,٢٪) والفئة غير المحددة ٢,٧٪، ويلاحظ أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر في عينة البحث حيث تمثل ٣٤,٨٪.

وبالنظر للمستوى التعليمي نجد ٢٠ فرد بنسبة (١٧,٩٪) درجة أقل من بكالوريوس وعدد ٥٣ يمثلون نسبة (٤٧,٣٪) وهي النسبة الأكبر، وعدد ٣٧ شخص يحملون درجة الماجستير والدكتوراه بنسبة (٣٣٪).

من ناحية الدرجة الوظيفية نجد أن ١٥ فرد مدير إدارة بنسبة (١٣,٤٪)، وعدد ١٢ شخص بنسبة (١٠,٧٪) رؤساء أقسام وعدد ٢٠ فرد بنسبة (١٧,٩٪) من المشرفين. كذلك عدد ٥٣ فرد من عينة الدراسة يمثلون نسبة ٤٧,٣٪ من الموظفين.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة=٥، موافق=٤، محايد=٣، غير موافق=٢، غير موافق بشدة=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

### جدول رقم (٣-٥)

#### توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف          | مدى المتوسطات |
|----------------|---------------|
| موافق بشدة     | ٤,٢١ - ٥,٠٠   |
| موافق          | ٣,٤١ - ٤,٢٠   |
| محايد          | ٢,٦١ - ٣,٤٠   |
| غير موافق      | ١,٨١ - ٢,٦٠   |
| غير موافق بشدة | ١,٠٠ - ١,٨٠   |

٣-٤-٤ إجابة السؤال الأول: ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية في وكالات الدعاية والإعلان

الجدول (٦-٣)

| م                     | العبارات                                                                       |   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ١                     | تعطي القيادة مجالاً للتفكير خارج الصندوق وتقديم الأفكار الجديدة.               | ت | ٥٠            | ٤٥    | ٩     | ٧            | ١                    | ٤,٢١               | ٠,٩٠                 | ٢       |
|                       |                                                                                | % | ٤٤,٦          | ٤٠,٢  | ٨,٠   | ٦,٣          | ٠,٩                  |                    |                      |         |
| ٢                     | تعزز القيادة من التفكير الابتكاري لأعضاء فريق العمل.                           | ت | ٥١            | ٤٦    | ١٣    | ٢            |                      | ٤,٣٠               | ٠,٧٥                 | ١       |
|                       |                                                                                | % | ٤٥,٥          | ٤١,١  | ١١,٦  | ١,٨          |                      |                    |                      |         |
| ٣                     | يتمتع فريق العمل بالقدرة على توليد أفكار مميزة وغير تقليدية.                   | ت | ٤٦            | ٤٧    | ١٦    | ٣            |                      | ٤,٢١               | ٠,٧٩                 | ٢       |
|                       |                                                                                | % | ٤١,١          | ٤٢,٠  | ١٤,٣  | ٢,٧          |                      |                    |                      |         |
| ٤                     | لدى فريق العمل القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها بشكل مناسب للموقف. | ت | ٤٧            | ٣٨    | ١٧    | ١٠           |                      | ٤,٠٩               | ٠,٩٦                 | ٦       |
|                       |                                                                                | % | ٤٢,٠          | ٣٣,٩  | ١٥,٢  | ٨,٩          |                      |                    |                      |         |
| ٥                     | يملك فريق العمل القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.         | ت | ٤١            | ٥٤    | ١٤    | ٣            |                      | ٤,١٩               | ٠,٧٥                 | ٥       |
|                       |                                                                                | % | ٣٦,٦          | ٤٨,٢  | ١٢,٥  | ٢,٧          |                      |                    |                      |         |
| ٦                     | تقدر القيادة أفكار ومجهودات فريق العمل وتعترف بها.                             | ت | ٤٦            | ٤٥    | ١٩    | ٢            |                      | ٤,٢١               | ٠,٧٨                 | ٢       |
|                       |                                                                                | % | ٤١,١          | ٤٠,٢  | ١٧,٠  | ١,٨          |                      |                    |                      |         |
| المتوسط* العام للمحور |                                                                                |   |               |       |       |              |                      | ٤,٢٠               | ٠,٦٢                 |         |

المتوسط المرجح (٤,٢٠) بانحراف معياري (٠,٦٢).

يتضح من الجدول رقم (٦-٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الموظفين حول المحور الأول (ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية في وكالات الدعاية والإعلان) ، حيث جاءت عبارة (تعزز القيادة من التفكير الابتكاري لأعضاء فريق العمل) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (٠,٧٥) ومتوسط حسابي (٤,٣٠)، بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (٩٧) مستجيب من أصل (١١٢) وجاء في المرتبة الثانية التي نصت على (يتمتع فريق العمل بالقدرة على توليد أفكار مميزة وغير تقليدية) بانحراف معياري (٠,٧٩) ومتوسط حسابي (٤,٢١) بإجمالي موافق بشدة وموافق (٩٣) من إجمالي (١١٢) مستجيب. وفيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على (يملك فريق العمل القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل) بقيمة انحراف معياري (٠,٧٥) ومتوسط حسابي (٤,١٩) بإجمالي (٩٥) مستجيب من أصل (١١٢) مستجيب وهو ما يقابل درجة أوافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول رقم (٥-٣). كما يتضح من جدول رقم (٦-٣) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الأول (ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية في وكالات الدعاية والإعلان) بلغ قيمة المتوسط (٤,٢٠) بانحراف معياري (٠,٦٢). وهو ما يقابل العبارة موافق بشدة ويعتبر مرتفع.

٦-٤-٣ المحور الثاني: ما الأهمية لممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع لوكالات الدعاية والإعلان

جدول رقم (٧-٣)

| م | العبارات                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ١ | يملك فريق العمل<br>القدرة على التصرف<br>بوعي في المواقف الحرجة.              | ت             | ٣٧    | ٥٥    | ١٦           | ٤                    | ٤,١٢               | ٠,٧٨                 | ١       |
|   |                                                                              | %             | ٣٣,٠  | ٤٩,١  | ١٤,٣         | ٣,٦                  |                    |                      |         |
| ٢ | لدى فريق العمل حس<br>عالي من المبادرة.                                       | ت             | ٤٠    | ٥١    | ١٦           | ٤                    | ٤,١٢               | ٠,٨٥                 | ٢       |
|   |                                                                              | %             | ٣٥,٧  | ٤٥,٥  | ١٤,٣         | ٣,٦                  |                    | ٠,٩                  |         |
| ٣ | تقدم القيادة مكافآت<br>جيدة لتقدير المبادرات<br>الناجحة.                     | ت             | ٣٧    | ٤٠    | ٢٤           | ١٠                   | ٣,٩١               | ٠,٩٩                 | ٧       |
|   |                                                                              | %             | ٣٣,٠  | ٣٥,٧  | ٢١,٤         | ٨,٩                  |                    | ٠,٩                  |         |
| ٤ | تحرص القيادة على<br>معرفة الرأي المخالف<br>للاستفادة من جميع<br>وجهات النظر. | ت             | ٣٩    | ٤٣    | ٢١           | ٨                    | ٣,٩٩               | ٠,٩٥                 | ٤       |
|   |                                                                              | %             | ٣٤,٨  | ٣٨,٤  | ١٨,٨         | ٧,١                  |                    | ٠,٩                  |         |
| ٥ | تمتلك القيادة المرونة في<br>تغيير موقفها عندما<br>تقتنع بعدم صحته.           | ت             | ٣٨    | ٤٣    | ٢١           | ٧                    | ٣,٩٥               | ١,٠١                 | ٦       |
|   |                                                                              | %             | ٣٣,٩  | ٣٨,٤  | ١٨,٨         | ٦,٣                  |                    | ٢,٧                  |         |
| ٦ | تحرص القيادة على<br>إحداث تغييرات في<br>أساليب العمل كل فترة.                | ت             | ٣٦    | ٤٦    | ٢٠           | ١٠                   | ٣,٩٦               | ٠,٩٣                 | ٥       |
|   |                                                                              | %             | ٣٢,١  | ٤١,١  | ١٧,٩         | ٨,٩                  |                    |                      |         |

| م | العبارات                                |  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|---|-----------------------------------------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ٧ | يتكيف أعضاء فريق                        |  | ٣٢            | ٥٧    | ٢٠    | ٣            |                      | ٤,٠٥               | ٠,٧٦                 | ٣       |
|   | العمل مع التغيرات<br>والمواقف المختلفة. |  | %             | ٢٨,٦  | ٥٠,٩  | ١٧,٩         | ٢,٧                  |                    |                      |         |
|   | المتوسط* العام للمحور                   |  |               |       |       |              |                      |                    |                      |         |
|   |                                         |  |               |       |       |              |                      | ٤,٠١               | ٠,٧١                 |         |

قيمة المتوسط المرجح (٤,٠١) بانحراف معياري (٠,٧١)

يتضح من الجدول رقم (٧-٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الموظفين حول (ما الأهمية لممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع لوكالات الدعاية والإعلان). حيث جاءت عبارة (يملك فريق العمل القدرة على التصرف بوعي في المواقف الحرجة) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (٠,٧٨) على التوالي ومتوسط حسابي (٤,١٢)، بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (٩٢) مستجيب من أصل (١١٢) وجاء في المرتبة الثانية التي نصت على (لدى فريق العمل حس عالي من المبادرة) بانحراف معياري (٠,٧٩) ومتوسط حسابي (٤,١٢) بإجمالي موافق بشدة وموافق (٩١) من إجمالي (١١٢) مستجيب. وفيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على (تمتلك القيادة المرنة في تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته) بقيمة انحراف معياري (١,٠١) ومتوسط حسابي (٣,٩٥) بإجمالي (٨١) مستجيب من أصل (١١٢) مستجيب وهو ما يقابل درجة أوافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول رقم (٥-٣). كما يتضح من جدول رقم (٧-٣) أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني (ما الأهمية لممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع لوكالات الدعاية والإعلان) بلغ قيمة المتوسط (٤,٠١) بانحراف معياري (٠,٧١). وهو ما يقابل العبارة موافق بشدة ويعتبر مرتفع.

٧-٤-٣ المحور الثالث: هل وكالات الدعاية والإعلان تستخدم استراتيجيات مبتكرة وحديثة لتحديات المشاريع

المتوسط المرجح للأوزان ٤,١٢ والانحراف المعياري ٠,٦٩

| م | العبارات                                                                 |   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|--|
| ١ | تمتلك القيادة الوعي<br>اللازم للملاحظة<br>المشكلات والتحقق من<br>وجودها. | ت | ٤٠            | ٥٤    | ١٤    | ٤            |                      | ٤,١٦               | ٠,٧٨                 | ٢       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٥,٧          | ٤٨,٢  | ١٢,٥  | ٣,٦          |                      |                    |                      |         |  |
| ٢ | تخطط القيادة<br>لمواجهة المشكلات التي<br>يمكن حدوثها<br>مستقبلاً.        | ت | ٤٠            | ٥٣    | ١١    | ٧            | ١                    | ٤,١١               | ٠,٨٨                 | ٤       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٥,٧          | ٤٧,٣  | ٩,٨   | ٦,٣          | ٠,٩                  |                    |                      |         |  |
| ٣ | يشعر فريق العمل<br>بالالتزام والمسؤولية<br>تجاه المهام الموكلة<br>إلهم.  | ت | ٤٣            | ٦٣    | ٥     | ١            |                      | ٤,٣٢               | ٠,٦٠                 | ١       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٨,٤          | ٥٦,٣  | ٤,٥   | ٠,٩          |                      |                    |                      |         |  |
| ٤ | تشجع القيادة فريق<br>العمل على المناقشات<br>الفعالة لاتخاذ<br>القرارات.  | ت | ٤٢            | ٤٩    | ١٣    | ٨            |                      | ٤,١٢               | ٠,٨٨                 | ٣       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٧,٥          | ٤٣,٨  | ١١,٦  | ٧,١          |                      |                    |                      |         |  |
| ٥ | تمتلك القيادة الجرأة<br>والقدرة على تحمل<br>المخاطر.                     | ت | ٤٣            | ٤٧    | ١٢    | ٩            | ١                    | ٤,٠٩               | ٠,٩٤                 | ٥       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٨,٤          | ٤٢,٠  | ١٠,٧  | ٨,٠          | ٠,٩                  |                    |                      |         |  |
| ٦ | توفر القيادة دورات<br>وورش عمل لحل<br>المشكلات واتخاذ<br>القرارات.       | ت | ٤٠            | ٤١    | ١٨    | ١٢           | ١                    | ٣,٩٦               | ١,٠٢                 | ٦       |  |
|   |                                                                          | % | ٣٥,٧          | ٣٦,٦  | ١٦,١  | ١٠,٧         | ٠,٩                  |                    |                      |         |  |
|   | المتوسط* العام للمحور                                                    |   |               |       |       |              |                      |                    | ٤,١٢                 | ٠,٦٩    |  |

### جدول (٨-٣)

يتضح من الجدول رقم (٨-٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الموظفين حول (هل وكالات الدعاية والإعلان تستخدم استراتيجيات مبتكرة وحديثة لتحديات المشاريع)،

حيث جاءت عبارة (يشعر فريق العمل بالالتزام والمسئولية تجاه المهام الموكلة إليهم) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (٠,٦٠) ومتوسط حسابي (٤,٣٢)، بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (١٠٦) مستجيب من أصل (١١٢) وجاء في المرتبة الثانية التي نصت على (تمتلك القيادة الوعي اللازم لملاحظة المشكلات والتحقيق من وجودها) بانحراف معياري (٠,٧٨) ومتوسط حسابي (٤,١٦) بإجمالي موافق بشدة وموافق (٩٤) من إجمالي (١١٢) مستجيب. وفيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على (يملك فريق العمل القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل) بقيمة انحراف معياري (٠,٧٥) ومتوسط حسابي (٤,١٩) بإجمالي (٩٥) مستجيب من أصل (١١٢) مستجيب وهو ما يقابل درجة أوافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول رقم (٥-٣). كما يتضح من جدول رقم (٨-٣) أن المتوسط المرجح للأوزان المحور الثالث (هل وكالات الدعاية والإعلان تستخدم استراتيجيات مبتكرة وحديثة لتحديات المشاريع) بلغ قيمة المتوسط (٤,١٢) بانحراف معياري (٠,٦٩). وهو ما يقابل العبارة موافق بشدة ويعتبر مرتفع.

٣-٨ عرض لنتائج المحور الرابع: أبعاد الأداء للمشاريع من حيث الكلفة، الوقت، الجودة:

جدول رقم (٣-٩)

| م | العبارات                                                                       | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التعليق |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ١ | تضع القيادة جداول<br>زمنية منطقية ودقيقة<br>لتسليم المشروع في<br>الوقت المحدد. | ٤١            | ٥٠    | ١٦    | ٣            | ٢                    | ٤,١٢               | ٠,٨٨                 | ٦       |
|   |                                                                                | ٣٦,٦          | ٤٤,٦  | ١٤,٣  | ٢,٧          | ١,٨                  |                    |                      |         |
| ٢ | يلتزم فريق العمل<br>بالوقت المحدد للمهام<br>المطلوبة.                          | ٣٧            | ٥٨    | ١٤    | ٢            | ١                    | ٤,١٤               | ٠,٧٧                 | ٥       |
|   |                                                                                | ٣٣,٠          | ٥١,٨  | ١٢,٥  | ١,٨          | ٠,٩                  |                    |                      |         |
| ٣ | تعمل القيادة على<br>تحسين التخطيط<br>وإدارة الموارد بشكل<br>مستمر.             | ٤٣            | ٥٢    | ١٣    | ٤            |                      | ٤,٢٠               | ٠,٧٨                 | ٤       |
|   |                                                                                | ٣٨,٤          | ٤٦,٤  | ١١,٦  | ٣,٦          |                      |                    |                      |         |
| ٤ | يبحث فريق العمل عن<br>فرص لتحسين الكفاءة<br>وتقليل التكاليف.                   | ٣٦            | ٥٦    | ١٤    | ٦            |                      | ٤,٠٩               | ٠,٨١                 | ٧       |
|   |                                                                                | ٣٢,١          | ٥٠,٠  | ١٢,٥  | ٥,٤          |                      |                    |                      |         |
| ٥ | تشجع القيادة على<br>استخدام التكنولوجيا<br>لتحسين العمليات<br>وجودتها.         | ٤٩            | ٤٤    | ١٧    | ٢            |                      | ٤,٢٥               | ٠,٧٨                 | ٢       |
|   |                                                                                | ٤٣,٨          | ٣٩,٣  | ١٥,٢  | ١,٨          |                      |                    |                      |         |
| ٦ | تعمل القيادة على<br>مراقبة الأداء بشكل<br>مستمر لضمان<br>الجودة.               | ٥٢            | ٤٤    | ١٥    | ١            |                      | ٤,٣١               | ٠,٧٤                 | ١       |
|   |                                                                                | ٤٦,٤          | ٣٩,٣  | ١٣,٤  | ٠,٩          |                      |                    |                      |         |

| م                     | العبارات                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ٧                     | تشجع القيادة على                                       | ٤٩            | ٤٦    | ٩     | ٨            |                      | ٤,٢١               | ٠,٨٧                 | ٣       |
|                       | إيجاد استراتيجيات<br>مبتكرة وحديثة<br>لتحديات المشروع. | %             | ٤٣,٨  | ٤١,١  | ٨,٠          | ٧,١                  |                    |                      |         |
| المتوسط* العام للمحور |                                                        |               |       |       |              |                      | ٤,١٩               | ٠,٦٢                 |         |

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول رقم (٩-٣) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الموظفين عن (أبعاد الأداء للمشاريع من حيث الكلفة، الوقت، الجودة)، حيث جاءت عبارة (تعمل القيادة على مراقبة الأداء بشكل مستمر لضمان الجودة) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (٠,٧٤) ومتوسط حسابي (٤,٣١)، بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (٩٦) مستجيب من أصل (١١٢) وجاء في المرتبة الثانية التي نصت على (تشجع القيادة على استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وجودتها) بانحراف معياري (٠,٧٨) ومتوسط حسابي (٤,٢٥) بإجمالي موافق بشدة وموافق (٩٣) من إجمالي (١١٢) مستجيب. وفيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على (يبحث فريق العمل عن فرص لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف) بقيمة انحراف معياري (٠,٨١) ومتوسط حسابي (٤,٠٩) بإجمالي (٩٢) مستجيب من أصل (١١٢) مستجيب وهو ما يقابل درجة أوافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول رقم (٩-٣). كما يتضح من جدول رقم (٩-٣) أن المتوسط المرجح للأوزان المحور الثالث (أبعاد الأداء للمشاريع من حيث الكلفة، الوقت، الجودة) بلغ قيمة المتوسط (٤,١٩) بانحراف معياري (٠,٦٩). وهو ما يقابل العبارة موافق بشدة ويعتبر مرتفع

خامساً: التحقق من فرضيات الدراسة:

١-٥- الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية بين الأصالة والطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين فعالية إدارة المشاريع:

للتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استجابات عينة البحث على بعد القيادة الإبداعية: (الأصالة والطلاقة الفكرية)، وبين إجاباتهم على محور أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

جدول رقم (١٠)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الأصالة والطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية) وبين فعالية إدارة المشاريع

(ن=١١٢)

| المتغيرات                                                                          | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الأصالة والطلاقة الفكرية ×<br>أبعاد الأداء في المشروع (الوقت -<br>الكلفة - الجودة) | ٠,٧٧٧٤         | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الأصالة والطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة الأصالة والطلاقة الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

٥-٢- الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية بين المبادرة والمرونة الذهنية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين فعالية إدارة المشاريع:

للتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استجابات عينة البحث على بعد القيادة الإبداعية: (المبادرة والمرونة الذهنية)، وبين إجاباتهم على محور أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

#### جدول رقم (١١)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المبادرة والمرونة الذهنية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية) وبين فعالية إدارة المشاريع  
(ن=١١٢)

| المتغيرات                                                                     | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| المبادرة والمرونة الذهنية × أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة) | ٠,٧٧٧٢         | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين المبادرة والمرونة الذهنية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة المبادرة والمرونة الذهنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

٣-٥- الفرض الثالث: توجد علاقة إيجابية بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين فعالية إدارة المشاريع:

للتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استجابات عينة البحث على بعد القيادة الإبداعية: (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات)، وبين إجاباتهم على محور أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

#### جدول رقم (١٢)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية) وبين فعالية إدارة المشاريع

(ن=١١٢)

| المتغيرات                                                                             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة       | وصف العلاقة   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|
| الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات × أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة) | ٠,٨٣٥٩         | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

٥-٤- الفرض الرابع: يوجد أثر لأبعاد القيادة الإبداعية على فاعلية إدارة المشاريع من حيث الوقت، الكلفة

والجودة:

للتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis). ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج بالترتيب أقوى العوامل المستقلة: أبعاد القيادة الإبداعية: (الأصالة والطلاقة الفكرية، المبادرة والمرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات). تأثيراً على المتغير التابع (أبعاد الأداء في المشروع من حيث الوقت، الكلفة والجودة). لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار تشتمل على العوامل التي لها تأثير على أبعاد الأداء في المشروع من حيث الوقت، الكلفة والجودة. (ربما لا تكون جميع العوامل). وفي النتيجة المرفقة تم إدراج عاملين هما على الترتيب: (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، الأصالة والطلاقة الفكرية) ولم يتم إدراج باقي بعد القيادة الإبداعية: (المبادرة والمرونة الذهنية)، لضعف تأثيره على أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة).

#### جدول رقم (١٣)

تحليل تباين الانحدار المتعدد (الخطوة الثانية) للتعرف على العوامل التي

تسهم في التنبؤ بأبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)

| مصدر التباين                        | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف)        |
|-------------------------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|
| الانحدار                            | ١٥١١,٩٧٦       | ٢            | ٧٥٥,٩٨٨        | ١٤٤,٩٦          |
| البواقي                             | ٥٦٨,٤٥٣        | ١٠٩          | ٥,٢١٥          | (دالة عند ٠,٠١) |
| معامل الارتباط R                    | ٠,٨٥٣          |              |                |                 |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>        | ٠,٧٢٧          |              |                |                 |
| معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | ٠,٧٢٢          |              |                |                 |

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الإبداعية: (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، الأصالة والطلاقة الفكرية) على التنبؤ بأبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة).

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2$  بلغت ٠,٧٢٢ أي أن تلك الأبعاد تفسر (٧٢,٢٪) من التباين الكلي لأبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة).

وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بأبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة) يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت العوامل التي تتنبأ بدرجة أبعاد الأداء في المشروع من حيث الوقت، الكلفة والجودة)

#### جدول رقم (١٤)

##### قيم ثوابت معادلة الانحدار

| المتغيرات المستقلة                | قيمة الثابت | الخطأ المعياري | قيمة بيتا | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|-----------------------------------|-------------|----------------|-----------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار                     | ٥,٣٠٥       | ١,٤٩٧          |           | ٣,٥٤٥    | ٠,٠٠١           |
| الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات | ٠,٦٢٩       | ٠,٠٩٠          | ٠,٦٠٢     | ٦,٩٩٠    | ٠,٠٠٠           |
| الأصالة والطلاقة الفكرية          | ٠,٣٣٥       | ٠,١٠٠          | ٠,٢٨٨     | ٣,٣٤٣    | ٠,٠٠١           |

يتضح من الجدول (١٤) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) لأبعاد القيادة الإبداعية: (الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات، الأصالة والطلاقة الفكرية) على أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة). وبالتالي يمكن أن تكون المعادلة على النحو التالي:

$$\text{تقدير أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)} = \text{أ}_١ \text{س}_١ + \text{أ}_٢ \text{س}_٢ + \text{ب}$$

حيث إن:

$$\text{أ}_١ = ٠,٦٢٩ \text{ و } \text{أ}_٢ = ٠,٣٣٥ \text{ هي قيم الثوابت المتغيرات (العوامل) المؤثرة الموجودة في الجدول} \quad (١)$$

$$\text{س}_١: \text{درجة الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات} \quad (٢)$$

$$\text{س}_٢: \text{درجة الأصالة والطلاقة الفكرية}$$

$$\text{ب: ثابت الانحدار} = ٥,٣٠٥ \quad (٣)$$

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### النتائج:

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بالاعتماد على تفسير نتائج الجانب العلمي والتي تتمثل بالآتي:

١- يتضح أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشاريع الناجحة. حيث يجب على القائد أن يتمتع بالرؤية والتواصل الفعال وقدرات التحفيز والتنسيق. إن القيادة الناجحة لا تقوم بإدارة المشروع فحسب، بل تستثمر في تنمية الفريق وتعزيز تحقيق النتائج المرجوة. القائد الذي يجمع بين المهارات الفنية والبشرية والإدارية، والقادر على التحفيز والتوجيه والتواصل الفعال، يمكنه أن يكون عاملاً حاسماً في إحداث التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع.

٢- تبين من خلال النتائج أن القيادة الإبداعية في إدارة شركات الدعاية والإعلان عينة الدراسة حققت مستوى مرتفع ، وهي ذات أهمية على مستوى أفراد العينة إذا ما طبقت من قبل القادة لتحفيز الموظفين على أفضل أداء ممكن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

٣- تبين من خلال النتائج أن بعد تعزيز القيادة من الفكر الإبداعي لأعضاء الفريق حقق مستوى عالي ، ولأهمية هذا البعد إذا ما تم التعامل به وتطبيقه لتماسك وتقوية العلاقات بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

٤- يلاحظ من خلال النتائج مدي الأهمية لممارسة القيادة الإبداعية في إدارة المشاريع لوكالات الدعاية والإعلان ، حيث جاءت العبارة أن الفريق يمتلك القدرة على التصرف في المواقف الحرجة في المرتبة الأولى لتعزيز هذه الأهمية وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٧٨) هي توافق العبارة موافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي .

٥- يلاحظ من خلال النتائج أن فريق العمل في شركات الدعاية والإعلان يشعر بالالتزام والمسئولية تجاه المهام الموكلة إليه.

٦- تبين من خلال نتائج الدراسة أن قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2$  بلغت ٠,٧٢٢ أي أن تلك الأبعاد تفسر (٧٢,٢٪) من التباين الكلي لأبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة).

٧- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت

درجة الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. ٨- أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين المبادرة والمرونة الذهنية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة المبادرة والمرونة الذهنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

٩- أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الأصالة والطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة الإبداعية)، وبين أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة الأصالة والطلاقة الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد الأداء في المشروع (الوقت - الكلفة - الجودة)، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

## التوصيات:

١-نسبة لأهمية وحدائة الموضوع توصي الدراسة الحالية منظمات الدعاية والإعلان على ترسيخ هذا النوع من القيادة الإبداعية ، وتشجيع الباحثين على التركيز في المواضيع ذات التوجه الإبداعي الخلاق لما له من أهمية في إدارة المنظمات وتحقيق الأداء العالي.

٢- ضرورة تركيز الرادارات العليا في شركات الدعاية والإعلان على إيجاد القيادة المبدعة والابتكارية لتحقيق أهداف الشركات .

٣- ضرورة أن يكون هناك اهتمام كبير لدي القيادة بالتعاطف مع الموظفين في هذه الشركات عن طريق الاهتمام بهم وبقدراهم ، ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وبما يخدم تحقيق أهداف الموظفين والشركة ، وذلك عن طريق متابعة ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومحاولة توفيرها من قبل القيادة.

٤- العمل على توضيح خطط العمل والمهام لكل موظف حتي يكون لدى الموظفين إدراك وفهم كامل لمسارات العمل ورؤية ورسالة وأهداف الشركة .

٥- الاستفادة من الموظفين أصحاب الأفكار الإبداعية والخلاقة وغير المكررة للمساهمة في تطوير الخدمات المقدمة من قبل الشركة ، وترجمة هذه الأفكار إلى سلوك إبداعي ، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في القرارات الهامة .

٦- ضرورة اهتمام الإدارة بالموظفين وإظهار الاحترام لهم والاهتمام بالمسائل الشخصية، ومكافأة أصحاب الانجاز ، والعمل على تحفيزهم تشجيعهم.

٧- العمل بمرونة والابتعاد عن الجمود ، والعمل بروح الفريق الواحد، وتجاوز الفردية ، وموازنة الاهتمام بين البيئة الداخلية والخارجية، وذلك باختيار القيادة الإبداعية القادرة على تنفيذ الخطط بسلاسة ومرونة .

٨- المناقشة والتشاور مع الموظفين بشكل دوري ومستمر في القضايا والمشكلات والأنشطة والخدمات التي تقدمها شركات الدعاية والإعلان والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم والأخذ بأفضلها.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- النجار, أحمد ، (٢٠٢٤). إستراتيجية بناء علاقات العملاء وتأثيرها على إدارة المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية على مشاريع السوريين ، مجلد ٤٥ ، عدد ٤٥.
- نذير, حنان ، (٢٠٢٣). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة المجلد العدد ٩٥ .
- الحري, خالد ، (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع مجلد العدد ١٣ ،
- ريان بلال، (٢٠٢٢) تقييم واقع المهارات الريادية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة مجلد ٤٤ ع ٤ .
- نصور, ريزان ، (٢٠٢١). دور تفعيل المهارات غير المستغلة والإبداع كبعد من أبعاد التسويق الرشيق في تعزيز أداء العاملين في الشركات ذات الطابع الخدمي: دراسة تطبيقية بين بنك البركة وبنك بيمو في محافظة دمشق مجلد، العدد ٨،
- الزعيبي, فراس ، (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الانشائية: دراسة حالة على جميع مستثمري قطاع الإسكان في الأردن مجلد، ٣ العدد ١٠ .
- العوامله, سناء ، (٢٠١٤). أثر أنماط القيادة النسائية على فعالية المشاريع الصغيرة في الأردن، مجلد ١٣ عدد ٤١ .

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٣)، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد ٦، العدد ١١.

دريوش شهيناز، (٢٠١١). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

ساعاتي، عبد الإله سيف الدين (٢٠١٣)، مقدمة في إدارة لأعمال، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

مجيد، أحمد رجب معيش. (٢٠٢٤). القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٦، ملحق ، ١٥٧٤ - ١٥٩٧.

الحديدي، روان محمد (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العلمية للنشر العربي، العدد ٢٥.

عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠٢٢). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

Ravichandran, T (2018) Exploring the realtionships between IT competence innovation capacity and organizational agility. The journal of Strategic Information Systems, 27 (2), 22-42

Ratih, I., Supartha, W , Dewi, G & Sintaasih D. (2016) Creative leadership, knowledge sharing and innovation : evidence of small and medium enterprises. European journal of business Management , 8(5), 15-25