

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب/

سعيد عبدالله القحطاني

241001969

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي:

2024 - 1446



إهداء..

بعد جهدي الدؤوب بأفكاري ومشاعري في استكمال هذه الأطروحة لا يسعني إلا أن
أنسج هذا الفضل أولاً إلى الله سبحانه وتعالى، ثم إلى كل من وقف بجاني في
طريقي إلى ما أنجزته ولا سيما أن أذكر:

فعلت عائلتي كل ما في وسعها لرؤيتي بهذه الدرجة المتقدمة أمامهم اليوم
وإلى أساتذتي في الجامعة أود أن أشير بشكل خاص إلى مشرفي رسالتي، الدكتور
الذي رافقني من أول خطاب كتبت في هذا البحث إلى آخر نقطة

...

الشكر والتقدير..

يقول الله تعالى في قرآنه الكريم: "من شكر فقد شكروه"

في بداية حديثي، يجب أن أشكر الله تعالى على السماح لي بالوصول إلى هذه المرحلة العلمية العظيمة وتمهيد الطريق لي لأكون بينكم اليوم لمناقشة أطروحة الماجستير الخاصة بي

أتوجه بالشكر إلى:

عائلتي أول دعم لي لتحقيق ما حققته

وأتوجه بالشكر أيضًا إلى:

الاستاذة الدكتورة حفظها الله ورحمها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية. بلغ حجم العينة 456 استبانة صالحة تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع والابتكار، خصوصًا من خلال القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية. كما أظهرت الدراسة أن القادة الذين يدعمون بيئة عمل مبتكرة ومرنة يعززون من دافعية الموظفين لتقديم حلول إبداعية.

وتوصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات القيادة الإدارية التي تركز على تعزيز مهارات الابتكار بين الموظفين، وخلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي. كما توصي بإجراء المزيد من الأبحاث حول الأساليب القيادية المختلفة وتأثيرها على الإبداع في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الإبداع، الابتكار، المؤسسات الحكومية.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	إهداء.....
ج	الشكر والتقدير.. ..
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
4	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5	6.1 فروض الدراسة:.....
5	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
6	8.1 المنهجية وطرق البحث:.....
6	مصادر البيانات:.....
7	أدوات الدراسة:.....
7	الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
8	حدود الدراسة :.....
8	9.1 الدراسات السابقة:.....
18	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

المبحث الأول : مفهوم القيادة	18
1.1.2 مفهوم القيادة	18
2.1.2 القيادة الإدارية :	21
3.1.2 أهمية القيادة :	22
4.1.2 مفهوم القيادة في الإسلام :	24
5.1.2 نشأة القيادة في الحضارات القديمة :	25
6.1.2 عناصر القيادة :	28
المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع	30
1.2.2 ماهية الإبداع	30
2.2.2 مفهوم الإبداع	30
3.2.2 خصائص الإبداع	31
4.2.2 أهمية الإبداع	32
5.2.2 أنواع الإبداع	32
6.2.2 عناصر الإبداع	34
7.2.2 مستويات الإبداع	35
8.2.2 مراحل ومصادر الإبداع	38
9.2.2 نظريات الإبداع	40
10.2.2 العوامل المؤثرة في الإبداع	42
11.2.2 معوقات وأساليب تنمية الإبداع	43
المبحث الثالث: أساسيات حول الابتكار	47

47.....	1.3.2 ماهية الابتكار
47.....	2.3.2 مفهوم الابتكار
48.....	3.3.2 خصائص الابتكار
49.....	4.3.2 أهمية وأهداف الابتكار:
50.....	5.3.2 أنواع الابتكار
52.....	6.3.2 مستويات الابتكار
52.....	7.3.2 مصادر ومراحل ونظريات الابتكار
55.....	الفصل الثالث.....
55.....	إجراءات الدراسة ومنهجيتها.....
55.....	1.3 منهجية البحث:.....
55.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
55.....	3.3 أداة الدراسة.....
56.....	4.3 المعالجة الإحصائية.....
57.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
61.....	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
62.....	الفصل الرابع.....
62.....	الإطار التطبيقي.....
62.....	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
63.....	2.4 تحليل محاور الدراسة.....
67.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....

70.....	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
70.....	1.5 استنتاجات الدراسة
72.....	2.5 التوصيات
74.....	المراجع:
74.....	أولاً: المراجع باللغة العربية
77.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
57	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
59	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
61	جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	(4)
62	جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية	(5)
63	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات القيادة الادارية	(6)
66	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابداع والابتكار	(7)
67	جدول (8) تأثير القيادة الإدارية في تعزيز الابداع والابتكار	(8)
68	جدول (9) تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابداع والابتكار	(9)

68	جدول (10) تأثير القيادة التبادلية في تعزيز الابداع والابتكار	(10)
69	جدول (11) تأثير القيادة الاخلاقية في تعزيز الابداع والابتكار	(11)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعد القيادة الإدارية والابتكار العمومي جزءاً أساسياً من تحقيق التقدم والتطور في القطاع العام، إن القادة الفعالين في المؤسسات الحكومية يلعبون دوراً حاسماً في تهيئة بيئة ملائمة للابتكار وتحفيز فرق العمل لتطوير حلول جديدة للتحديات المجتمعية والخدمات العامة.

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة أيضاً عنصراً مهماً في تشجيع التعاون والتواصل بين أفراد الفريق والمؤسسات الحكومية بشكل عام، يجب أن يسعى القادة لإنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون ومشاركة الأفكار وتبادل المعرفة يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش العمل وجلسات العمل المشتركة وتشكيل فرق متعددة التخصصات لمعالجة التحديات العمومية، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشجع القادة التواصل المفتوح والشفاف، وتقديم الملاحظات الإيجابية لتعزيز الإبداع والتحسين المستمر. (خلوط، 2023)

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية، وما نتج عنها من حرية انتقال مدخلات الإنتاج، فإن المؤسسات أصبحت ملزمة بإحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية التي تتبعها، والسعي وراء تطبيق طرق إدارية إبداعية حديثة تركز على العنصر البشري، الذي يعد محور العملية الإبداعية، وعندما تنطرق للإبداع من وجهة نظر تفاعلية بين الفرد والمتغيرات المحيطة به، فإننا لا يمكن أن نتجاهل متغيراً تنظيمياً أساسياً، له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بأثر مقومات القائد على القدرات الإبداعية للموظفين فالقادة يؤثرون على سلوكيات الآخرين، ومن ثم تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترضهم، أثناء القيام بأعمالهم (Sicotte, et al, 2019)

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لا يمكن بدونها تنظيم حياة الإنسان، فالقيادة في أي مجموعة أو منظمة هي رأس وقلب وجوهر العملية الإدارية، ولا يمكن تخيل جيش منظم بدون قيادة عسكرية، ولا يمكن لدولة أن تُنشأ كمنظمة رئيسة، بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسات والمنظمات الأخرى في المجتمع، ونظراً لأهمية الريادة في حياة المؤسسات والمجتمعات،

فقد خضعت للدراسة والتحليل العلمي من قبل الباحثين، في مختلف التخصصات العلمية لكونها ظاهرة معقدة، تتداخل فيها عدة عوامل مع علماء النفس الذين يدرسون القيادة، من حيث تأثير سلوك القائد في سيكولوجية التابعين وسلوكياتهم والعكس بالعكس أي تأثير المجموعة على نفسية وسلوك القائد. (محمد، 2020)

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

تطلب الابتكار والابداع توفير بيئة مشجعة وداعمة تسمح لأفراد الفريق بالتفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، ينبغي على القائد أن يكون قادرًا على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الابتكار والابداع من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة وتشجيع التجارب والمخاطرة المحسوبة، يجب أن يكون القائد قدوة للفريق ويظهر الشغف والتفاني في العمل الإبداعي ويشجع الأعضاء على تطوير مهاراتهم وتوسيع آفاقهم. (القرشي، 2021)

ونظرًا لأهمية دور القائد في تحقيق الابتكار جاءت هذه الدراسة بعنوان دور القيادة الادارية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية تجعل القيادة مهمة لتحقيق الإبداع، مما يؤثر على أداء المنظمة وبقائها واستمرار عملها وفي ظل هذه البيئة المتسارعة بشكل غير منتظم وصعوبة التنبؤ بما قد يحدث خلال فترة زمنية قصيرة تنشأ صعوبات وتحديات كبيرة أمام المنظمات سواء الخدمية أو الإنتاجية التي تحتاج إلى قيادة إدارية

فعالة وكفاءة تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين العمل فيها، بحيث يواكب التطورات السريعة؛ لضمان استمرار عمل المنظمة وبقائها في ظل المنافسة العالمية الشديدة. (الخلفيات، 2022)

تشير دراسات وقراءات الباحث حول الموضوع إلى أن هناك فجوة بحثية علمية في الدراسات الأكاديمية التي أجريت حول موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع، حيث أن هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تطرقت للموضوع ولكن عربية ومحلية والدراسات حوله تكاد تكون قليلة، في حدود علم الباحث، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في تحديد دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، وسيتم معالجة هذه المشكلة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي والذي يمثل مشكلة الدراسة:

ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للقيادة الادارية، تعزيز الابداع والابتكار.

✓ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم القيادة الادارية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.

✓ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس دور القيادة الإدارية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، مما يساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتعزيز الابتكار والابداع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير القيادة التبادلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على دور القيادة الأخلاقية وتأثيرها في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة موضوع البحث.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو دور القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر القيادة التبادلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة السابقة وأهدافها فيمكننا صياغة مجموعة من الفرضيات التي تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الادارية بأبعادها في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتتعدد النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور القيادة الادارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور القيادة الادارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية
2. اختبار كرونباخ ألفا
3. معامل الارتباط لبيرسون
4. معادلة الانحدار البسيط

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس دور القيادة الادارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

9.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (محمد، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية.

تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها 150 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها.

وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

2. دراسة (بشير، 2019)

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم القيادة ومفهوم الأداء وبيان العلاقة بينهما، والتعرف على أثر القيادة على الأداء بالمؤسسات الهندسية بالتطبيق على شركة البجراوية للتصنيع. تأتي أهمية البحث في تقديم دراسة تطبيقية للباحثين والمكتبات في مجال القيادة والأداء، مساعدة متخذي القرار في مجال القيادة والأداء، وتقديم توصيات ومقترحات الحلول لشركة البجراوية للتصنيع.

تمثلت مشكلة البحث في بيان مدى تأثير القيادة على الأداء بالمؤسسات الهندسية بالتركيز على متغيرات نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار والالتزام.

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة واستعان بأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث والتي تتكون من جميع العمالة الثابتة بالشركة، استخدم البحث برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 22.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية غير معنوية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية غير معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية غير معنوية بين الالتزام والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية غير معنوية بين نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار، وجود علاقة طردية غير معنوية بين نمط القيادة والالتزام، وجود علاقة طردية غير معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام.

ومن أبرز التوصيات التي خرج بها البحث ضرورة قيام إدارة الشركة بتغيير نمط القيادة إلى نمط يؤمن بضرورة التغيير ويزيد من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وإفساح المجال للإبداع وتغيير الوضع الحالي من أجل تحسين وتطوير الأداء، وضرورة توسيع قنوات الاتصال بين العاملين وإدارة الشركة، وضرورة أن تقوم الشركة بإجراء المزيد من البحوث لتشخيص أسباب ضعف الأداء والالتزام.

3. دراسة (الخليفات، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرار بعناصرها: التحويلية، التبادلية، الأخلاقية، ومن أجل القيام بذلك فقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)

وتوزيعاً على عينة عشوائية طبقية مكونة من ١٠٠ موظف من فئة الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية.

وقد تم استرجاع ٣٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد تساوي 36%، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار الفرضيات باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم المسانية SPSS.

فقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ضعيف للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، ألا أن الدراسة أظهرت وجود أثر ضعيف للأسلوب التحويلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ضعيف جداً للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، بعد تحليل واختبار الفرضيات الدراسية توضح لنا ما يأتي: 1. للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة 34.8%. 2. للأسلوب التحويلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة 35.0%. 3. للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر بنسبة 128%. 4. للأسلوب الأخلاقي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر ضعيف بنسبة 36.9%.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: يجب اعتبار أساليب القيادة من الأولويات الاستراتيجية في القطاعات الصناعية، يجب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة لأن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائد على الحصول على أقصى قدر من البيانات الدقيقة والحديثة والمعلومات المحايدة وتحليلها بشكل مناسب، يجب تعزيز أسلوب القيادة الديمقراطية ويجب إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم حول مشاكل التنفيذ، توفير التكنولوجيا والمتطلبات الحديثة والمناسبة للوصول إلى أفضل البدائل للقرارات الإدارية.

4. دراسة (القرشي، 2021)

هدف البحث إلى دراسة أثر الذكاء العاطفي من خلال أبعاده (الوعي الذاتي - التحكم في الانفعالات - الدافعية - المهارات الاجتماعية - التعاطف) على القيادة الإدارية الفعالة. ويتكون مجتمع البحث من قائدي /قائدات وكيالي/وكيلات مدارس محافظة جدة، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المدارس تم توزيع (200) استبانة الكترونية، تم استرداد (194) استبانة من مجتمع البحث. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات فقد تم استخدام استبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات، مكونة (43) فقرة، وقد عولجت البيانات إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، استخدم الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة البحث ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي كمتغير مستقل وفعالية القيادة الإدارية كمتغير تابع، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لتحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الاداية الفعالة.

وقد توصل البحث إلى أن مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة لدى القادة الإداريين مرتفع نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة البحث (4.24)، كما استخلصت النتائج بإثبات علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، التحكم في الانفعالات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، التعاطف) على فعالية القيادة الإدارية من وجهة نظر قائدي /قائدات مدارس جدة.

وتوصي الباحثة بالاهتمام بتوظيف الذكاء العاطفي في زيادة فعالية القيادة الإدارية داخل المنظمة كونه أحد اهم عوامل النجاح والإبداع، وعقد ورش عمل أكثر للتعريف بالذكاء العاطفي والقدرات التي يتشكل منها، فالذكاء العاطفي ينمو ويتطور بالتعلم والتمرين.

5. دراسة (خلوط، 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" – مغنية.

واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملا ولتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضا أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

6. دراسة (عايض، 2020)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنظمية المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (330) مفردة.

وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 273 استبانة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عاليا، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطا، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة

التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثرا الاعتبار الفردي، وأقلها أثرا الحفز الإلهامي.

وقدمت الدراسة توصيات متعددة في ضوء نتائجها أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات؛ لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

7. دراسة (الرفاعي، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر استخدام استراتيجية التفكير التخلي في تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية.

وتم استخدام المنهج شبه التجريبي ذي تصميم المجموعة الواحدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) طالبة بالصف السادس الابتدائي من المدرسة الأولى الابتدائية في الحوية، وقد أعدت الباحثة مواقف تربوية داعمة للمنهج، تعالج قضايا ثقافية، أما أداة الدراسة التي تم استخدامها فهي اختبار تورانس الشكلي للتفكير الإبداعي، وبعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم عمل التحليلات الإحصائية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية على مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة والمرونة والأصالة والتفاصيل) والدرجة الكلية في اتجاه القياس البعدي.

ومن أبرز التوصيات إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن خيالهم لما في ذلك من أهمية لزيادة التعلم لديهم والكشف عن الطلبة المبدعين.

8. دراسة (الحياني، 2019)

يعد رأس المال البشري من أهم العوامل التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية، إلا أن عملية إعداداته تتطلب نظام تعليمي وتكويني كفؤ وفعال من أجل تهيئته للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في خلق الثروة، من هذا المنطلق فإن مدى فعالية نظام التعليم والتكوين، لا ترتبط بحجم مخرجاته أو المنشآت المجهزة له، بقدر ما تقاس بمدى قدرته على تزويد سوق العمل بأيدي عاملة مدربة ومؤهلة ومتخصصة وفق حاجة السوق وهنا يبرز دور التحليل الاقتصادي على تأكيد العلاقة الوثيقة بين رأس مال البشري وسوق العمل.

شهد العالم موجة من التغيرات الواسعة وثورة في العلم والتقنية تطال كل شيء، حتى بدأ موضوع الإبداع والابتكار يحدث تأثيرا واضحا على مسارات التنمية الاقتصادية، ويساهم في خلق توجهات جديدة للاقتصاد قلبت المفاهيم التقليدية رأسا على عقب، لتحل محلها متغيرات جديدة، حيث غزت تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمعلوماتية معظم القطاعات الاقتصادية ومختلف مناحي الحياة، وأصبح التطور الذي يشهده العالم يعزى إلى ما تمتلكه كل دولة من معرفة في مجال العلوم وخاصة الاقتصادية، وغدت المعرفة العامل الأساس خلافا لعاملي العمل ورأس المال، وبدأ الاقتصاد يدخل معترك اقتصادي جديد قائم على المعرفة كمفتاح نجاح لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

9. دراسة (العلاقي، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار والإبداع التسويقي على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية، ولكي تتحقق هذه الأهداف تم تصميم وإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة زليتن (الوحدة - الجمهورية - التجاري - الصحاري) باختيار عينة مكونة من (100) مفردة وبنسبة 50% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (100) استمارة استرجعت جميعا بنسبة 100% ولقد خضعت للتحليل بالكامل بنسبة 100%. ولقد تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل بيانات استمارة الاستبيان.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في عرض وتوضيح الدراسات السابقة، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها باستخدام أداة الدراسة. لتحقيق أهدافها حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى فهم وإدراك العينة المدروسة لمفهوم الابتكار والإبداع والأفكار التسويقية الحديثة بسيط جدا وأن المصارف التجارية الليبية لا تحرص على توفير دورات تدريبية للعاملين للتعرف على الابتكار والإبداع التسويقي.

10. دراسة (الحياي، 2019)

يعد رأس المال البشري من أهم العوامل التي تساهم في عملية التنمية الاقتصادية، إلا أن عملية إعداده تتطلب نظام تعليمي وتكويني كفؤ وفعال من أجل تهيئته للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في خلق الثروة، من هذا المنطلق فإن مدى فعالية نظام التعليم والتكوين، لا ترتبط بحجم مخرجاته أو المنشآت المجهزة له، بقدر ما تقاس بمدى قدرته على تزويد سوق العمل بأيدي عاملة مدربة ومؤهلة ومتخصصة وفق حاجة السوق وهنا يبرز دور التحليل الاقتصادي على تأكيد العلاقة الوثيقة بين رأس مال البشري وسوق العمل.

شهد العالم موجة من التغيرات الواسعة وثورة في العلم والتقنية تطال كل شيء، حتى بدأ موضوع الإبداع والابتكار يحدث تأثيراً واضحاً على مسارات التنمية الاقتصادية، ويساهم في خلق توجهات جديدة للاقتصاد قلبت المفاهيم التقليدية رأساً على عقب، لتحل محلها متغيرات جديدة، حيث غزت تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمعلوماتية معظم القطاعات الاقتصادية ومختلف مناحي الحياة، وأصبح التطور الذي يشهده العالم يعزى إلى ما تمتلكه كل دولة من معرفة في مجال العلوم وخاصة الاقتصادية، وغدت المعرفة العامل الأساس خلافاً لعاملي العمل ورأس المال، وبدأ الاقتصاد يدخل معترك اقتصادي جديد قائم على المعرفة كمفتاح نجاح لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

11. دراسة (Karatepe,2020)

هدفت هذه الدراسة الى اقتراح نموذج يبحث في توسط مناخ الإبداع تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري، وتم استخدام البيانات التي تم جمعها من موظفي الفنادق العرب في فلسطين لقياس الروابط المذكورة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة الى أن مناخ الإبداع يتوسط تأثير القيادة الخادمة على الابتكار الإداري والسلوك الابتكاري، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتمتع الإدارة العليا بمستوى عال من الالتزام بفلسفة القيادة الخادمة، والتي تعزز مناخ الإبداع والسلوك الابتكاري في بيئة تسلط

الضوء على ممارسات SEL القيادة الخادمة الفعالة، سيكونون أكثر حرصا على المساهمة في الشركة من خلال إظهار سلوك مبتكر على مستويات عالية.

12. دراسة (Percunda, 2020)

أجريت هذه الدراسة لملاحظة العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا تقييم الأداء، وتم استخدام استبيان لقياس العدالة التنظيمية ورضا تقييم الأداء المقدم للموظف في مستشفى أنور ميديكا العام سيدوا رجو، إندونيسيا. تم تحليل البيانات بشكل وصفي ومن خلال الانحدار الخطي لمعامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود الارتباط بين العدالة التنظيمية ورضا تقييم الأداء أن الموظف الذي يساهم في الرضا عن نظام تقييم الأداء هو العدالة التنظيمية، أوصت الدراسة في تطوير نظم تقييم الأداء بشكل عام.

13. دراسة (Hassi 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تمكين القادة وإبداعهم الإداري مع توفر المناخ الإبداعي كمتغير وسيط في قطاع الضيافة بالمغرب أجريت الدراسة على عينة من جميع فئات الفنادق خمس نجوم، أربع نجوم ثلاث نجوم مكونة من (127) فندقا من جميع أنحاء المغرب، وقام الباحث بتطوير استبانة لأغراض الدراسة على (422) مديرا في جميع المستويات الإدارية، وتم استرجاع (414) استبانة صالحة لأغراض التحليل وكان من أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج أن للمناخ الإبداعي دورا مهما في زيادة الابتكار الإداري، وأن هناك أثر لتمكين القادة في زيادة مستوى الابتكار لدى العاملين في الفنادق، كما جاء مستوى الابتكار الإداري وتمكين القادة بمستوى أهمية نسبية متوسطة من أهم توصيات الدراسة أن المناخ الإبداعي يستخدم كأداة فعالة من أجل تطبيق الابتكار الإداري، لذلك وجب أن تركز إدارات الفنادق التي تهدف إلى الحصول على نتائج ابتكارية على المناخ الإبداعي وعلى تمكين القادة.

14. دراسة (Ghosh,2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية للإبتكار في مكان العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال AP-LAP باستخدام الاستبانة التي تم بناؤهما من قبل الباحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية: تحليل التباين الأحادي واختيار معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، إن الإبداع لدى القادة يخضع المؤثرات عدة من أهمها الدعم التقني في العمل ومستوى الإبداع لديهم، كما أن النمط القيادي له آثار إيجابية على الابتكار والإبداع.

15. دراسة (Sicotte, et al, 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أماكن العمل المادية والفنية في الإبداع والفعالية لفرق تطوير المنتجات الجديدة في كندا، قام الباحثون بدراسة عشرة قطاعات مختلفة باستخدام عدة طرق لجمع البيانات استخدموا أسلوب الملاحظة لمدة (4) شهور لتلك القطاعات، وأسلوب المقابلة الشخصية لعدد مكون من (40) موظفاً بكافة المستويات الإدارية. واستخدموا الاستبانة لأغراض الدراس حيث وزعت على (645) موظفا وموظفة وتحليلها إحصائياً. أظهرت نتائج هذه الدراسة، أن العمل في مساحات مفتوحة مهم جداً على خلق أجواء إبداعية لدى العاملين فيها، وبينت أيضاً وجود علاقة قوية بين إبداع فرق التطوير وبين فعاليتهم، وجاءت مستويات الإبداع والفعالية مرتفعة وأشارت النتائج أيضاً أن الأماكن المصممة بطرق مرتبة للعمل تقوي إحساس الموظفين

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة

1.1.2 مفهوم القيادة

قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لابد من الوقوف على مفهومها ، فالقيادة لغة هي (القود) نقيض (السوق) فالسوق من الخلف ، والقود من الأمام . (دلدول، 2023)

فكلمة قود أو قاد الرجل الفرس قوداً من باب قياداً بالكسر وقيادة ، والقود أن يكون الرجل أمام الدابة اخذا بقيادها ، وعكس ذلك السوق. (بشوري، 2024)

وإذا رجعت الباحثة إلى الفكرين اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجدت أن كلمة قيادة ومعناها يحرك أو يقود . (Agere) ومشتقة من الفعل اللاتيني (Leader ship) (دلدول، 2023)

وتم تعريفها على أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (محمد، 2020)

وترى الباحثة: أن أرودي تيد في تعريفه للقيادة قام بتضييق معناها فقد عرفها بأنها نشاط فقط وترى الباحثة أن القيادة في معناها أعم وأشمل من كونها نشاط فقط. (بشير، 2019)

وتعرف القيادة بأنها هي فن أو مهارة التأثير على الآخرين ودفعهم لإنجاز المهمة أو الهدف .

وترى الباحثة: أن التعريف السابق قد إشتمل على الفن والمهارة للتأثير على الآخرين ، وأن الفن وحده لا يكفي للتأثير على الآخرين لإنجاز المهمة أو الهدف ، ولقد وصفت القيادة بأنها فن لما تتطلبه من تأثير على الأفراد ، وتطويعهم مختارين طاعة القائد وليس جبراً أو حكماً ، ويتمثل هذا الاختيار في تبادل الاحترام فيما بينهم وبين القائد ، وولائهم للجماعة التي تجمعهم ، وتعاونهم في تحقيق أهدافهم ، وهذا التأثير يختلف من فرد لآخر حسب ما هو ميسر له ، لذلك فإن القيادة فن يتوقف على عوامل وصفات لا تتوفر في كل الناس. (قمر، 2019)

وتتفق الباحثة مع التعريف في أن القيادة تتطلب التأثير على الأفراد وتطويعهم مختارين لطاعة القائد وليس جبراً أو حكماً. (الخليفات، 2022)

هناك ثلاثة شروط لابد من توفرها لإنبثاق القيادة وهي : (بن يحي، 2021)

1. وجود جماعة من الناس شخصين أو أكثر.
 2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء
 3. وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك
- وتتفق الباحثة في أنه لابد من توفر هذه الشروط الثلاث لإنبثاق القيادة.

وتعرف القيادة أيضاً بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ويشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة. (القرشي، 2021)

وترى الباحثة : أنه ليس من الضروري أن تكون القيادة بقرار رسمي وتعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ، وتتفق الباحثة مع هذا التعريف (خلوط، 2023)

وقد عرف القيادة هشام على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد مخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارهم . (دلدول، 2023)

وترى الباحثة : أن القيادة ليست عملية تحريك مجموعة من الناس فقط لأن تحريك هذه المجموعة يتطلب وجود مهارة علم وفن . (بشوري، 2024)

القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقه إعتماديه تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ، ورغبة الجماعة في الإنقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر : (دلدول، 2023)

1. الأتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.

2. الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.

3. القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.

4. المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.

وتتفق الباحثة مع التعريف السابق في أنه لابد من وجود أربعة عناصر لهذه العملية القيادية هي القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب ، والقدرة على التفاعل مع الحاضر والمستقبل والقدرة على وضع إطار الحمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل . (محمد، 2020)

وعرفت القيادة بأنها هي قدرة الفرد على التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف. (بشير، 2019)

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من السلوكيات الشخصية يتم تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف. (قمر، 2019)

من التعريفات السابقة ترى الباحثة أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين القائد والتابعين ويجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه ، وعلى القائد ألا يعتمد على سلطته الرسمية لإقناع التابعين بل عليه أن يتبع أساليب الإقناع والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة. (الخليفات، 2022)

فالقيادة هي عملية تبادلية وتفاعلية وانتقائية وتعاونية بواسطتها يستطيع القائد إستشارة الآخرين والتأثير فيهم لمساعدتهم وحثهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف الجماعة. (بن يحي، 2021)

وعملية القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ حيث يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الإجتماعية بين عدد من الأعضاء الذين يشكلون جماعة تتبلور من خلالها الأدوار القيادية. (القرشي، 2021)

وترى الباحثة أن التعريف السابق قد ركز على العلاقات والتفاعلات الإجتماعية فقط. (خلوط،

(2023)

القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص ، وهي التي توجه عملية الإتصال من أجل الحصول على

الهدف أو أهداف خاصة. (دلدول، 2023)

وتتفق الباحثة مع التعريف السابق أن القيادة توجه عملية الإتصال من أجل الحصول على

الأهداف.

فالقيادة ليست مرادفاً للسلطة إنها إلى حد كبير جداً قيمة يعهد بها إلى شخص أفضل وأرفع مقاماً

من قبل الأشخاص التابعين والمرؤوسين. (بشوري، 2024)

وتتفق الباحثة بأن القيادة ليست مرادفاً للسلطة وأنها قيمة يعهد بها إلى شخص أفضل وأرفع

وقد جاء تعريف القيادة في الإصطلاح متعدداً لكثرة المهتمين بهذا المجال ولكن إختلافهم في تعريف

القيادة إختلافاً في الألفاظ يخفي ورائه إتفاقاً على المضمون ونقاط تداخل متشابهة وهي : (دلدول، 2023)

1. وجود شخص قائد

2. وجود مجموعة من الأفراد تتم قيادتهم

3. ممارسة مهارات التأثير

4. إستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق الأهداف

2.1.2 القيادة الإدارية :

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر

والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق

هدف معين ، وهي تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين

واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (محمد، 2020)

فالقيادة الإدارية نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم. (بشير، 2019)

القيادة الإدارية هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين. (قمر، 2019)

كما يعرفها العدلونى بأنها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة. (الخليفات، 2022)

من التعريفات السابقة ترى الباحثة أن القيادة الإدارية هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية التي يجب أن يمتلكها القائد الإداري ليعمل على توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. (بن يحي، 2021)

* في الآونة الأخيرة حدث تغير كبير في مفهوم الإدارة والقيادة ، إذ أن الرؤساء لم يعد عملهم مقصورا على إصدار القرارات التي يجب على المرؤوسين تنفيذها ، وإنما أصبح من واجبهم أيضا إشراك العمال في وضع خطة العمل وهذا التغير الذي حدث لم يكن نتيجة التقدم التكنولوجي فقط ، وإنما لأسباب أخرى عديدة لعل من أهمها إنبثاق قيم اجتماعية جديدة. (القرشي، 2021)

3.1.2 أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة في أنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفق الظروف المحيطه ، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء . (خلوط، 2023)

وقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (دلدول، 2023)

ويقول عالم الإدارة بيتر دركر إن للشركات تماماً نفس الموارد التي تعمل بها والشئ الوحيد الذي يفرق بين مؤسسة وأخرى في أي ميدان هو نوعية قيادتها فالقيادة هي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية وهي التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بتميز . (بشوري، 2024)

وتتفق الباحثة مع العالم بيتر دركر فيما توصل إليه من أهمية للقيادة فلولا القيادة الجيدة لما تحققت الأهداف وما تمت العملية الإدارية. (دلدول، 2023)

وتكمن أهمية القيادة في الآتي : (محمد، 2020)

- 1) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - 2) السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.
 - 3) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم موارد للمؤسسة.
- إن عملية القيادة ووجود القائد الجيد أمر في غاية الأهمية فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة ، ويقام العدل ، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف فالقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها. (بشير، 2019)
- وأهمية القيادة تكمن في الآتي : (قمر، 2019)

1. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
2. تقوم بتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
3. تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
4. ضرورة لنجاح المشروعات أيأ كان نوعها.
5. تقوم بتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

4.1.2 مفهوم القيادة في الإسلام :

لا يختلف مفهوم القيادة في الإسلام كثيرا عن مفهومها في الفكر الإداري المعاصر ، فالقيادة تحمل

معاني منها : (الخليقات، 2022)

- 1- الإمامة : تفيد معنى التقدم والقصد إلى جهة معينة ، والإرشاد والقيادة.
- 2- الإمارة : والقيادة في الإسلام تعني الإمارة بدليل قوله تعالى (يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) النساء : 59
- 3- الاسوة : (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

(21) (الأحزاب : ٢١)

وتعني القيادة في الإسلام في بعض معانيها ولاية امر الرعية : ((عن عمر عن ابيه رضي

الله عنهما قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته والامام راع

وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسئولة عن رعيته)) . (بن يحيى، 2021)

فالقيادة في الإسلام تحمل معاني الإمامة والإمارة والخلافة والرعاية ، وتكون في مجموعة أو تجمع

من البشر ، يقوم بها فرد يكون أكثرهم قدرة على تحمل المسؤولية في العمل ، وهذا التجمع لا يساق بشكل

أعنى للقائد أو الإمام ولكنه يتفاعل تفاعلا ايجابيا مع أميره أو راعيه أو أمامه أو واليه ، فالقيادة هي ذلك

الموقع الذي يتحمل فيه أمر ومشقة ومؤونة تصريف الأمور المجموعة من الناس ويتحمل مسؤولية ذلك كله

بمنتهى الإخلاص والأمانة ، للوصول بهم والتفاعل معهم إلى الغايات المنشودة ، لذلك نرى أن القيادة في

الإسلام عرفت العناصر الثلاثة التي نادت بها القيادة الإدارية المعاصرة وهي : (القرشي، 2021)

1 - تجمع من الناس.

2 - الشخص القائد.

3 - الهدف .

ولقد كان أعظم قائد نهض بالبشرية وغير مجرى التاريخ منذ خلق الله البشر والى أن يبعثها يوم القيامة هو سيد الخلق أجمعين المبعوث رحمة للعالمين الرسول صلى الله عليه وسلم (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ (128)) (التوبة: (خلوط، 2023)

وتوضح هذه الآية أهم ما تتطلبه القيادة الناجحة من مقومات وكل ما يرتبط بها من صفات أو سمات وكل ما يمثلها من سلوك وأنماط ، وتتمحور النظرية القيادية في الإسلام حول عدة أسس لها علاقة بالتقوى وقوة الإيمان وسلامة العقيدة ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية : (دلدول، 2023)

1- تحكيم القرآن والسنة .

2- الاعتدال والاستقامة.

3- الاستشارة في مرحلة اتخاذ القرارات.

4- القدوة الحسنة

5 العدل بين المرؤوسين

6- التواضع وعدم التكبر على المرؤوسين .

5.1.2 نشأة القيادة في الحضارات القديمة :

لا شك أن الحضارات المختلفة على مر العصور شهدت الكثير من المنظمات والتي مارست العديد من النشاطات الإدارية وطبقت اللوائح والنظم والقوانين الإدارية والتي أسهمت بشكل فعال في ظهور تلك الحضارات وتحقيق التقدم والتطور الذي حير العقول ودفع الكثير من الباحثين والمهتمين لدراسة تلك الحضارات والوقوف على الأسرار الكامنة وراء ذلك النجاح. (بشوري، 2024)

وتقوم القيادة في أي مجتمع على أساس ومفهوم فلسفي مستمد من وجود فلسفة ومبادئ معينة قد يكون منبعها العميق معتقد ديني أو دنيوي يؤدي إلى التفاعل المشترك الناشئ عن فهم الأفراد والجماعات لهذه الفلسفة والتي كانت دائما حاضرة في كل الحضارات القديمة بمختلف عصورها وشتى أنواعها ، ومع تقدم الدراسات الإنسانية وميلها إلى التخصص الدقيق تبين أن القيادة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه

وهي مستمدة من علوم الإدارة القديمة والتي تعتبر حالة مواكبة لحياة الجماعات البشرية في مختلف العصور ومنذ بدء التجمعات الإنسانية البدائية". (لدول، 2023)

القيادة في ظل الإدارة المصرية :

أن أهمية التنظيم والقيادة والإدارة تظهر جلية في التراجم والرسومات والآثار الفرعونية القديمة وفي أوراق البردي التي تخبرنا عن مدى الأهمية التي أولاها الفرعنة لبرنامج ومواضيع القيادة الإدارية ، والكتابات الهيروغليفية عبرت بشكل واضح وموسع عن القيادة والقائد ، وقد اعتبر حينها أن الفرعون يحمل ثلاثة خصائص ، منطق السلطة في فمه ، والإدراك في قلبه ، والعدل في لسانه ، وشهدت القيادة في ظل الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900 - 2475 ق . م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب ب (فرعون) والذي تركز في يده كل السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية و يليه الوزير الأول والذي يشرف على عدد من المصالح الكبيرة الخزينة والمعابد والزراعة ثم قادة الحكومات المحلية في الأقاليم المختلفة ، وقد تم تناول القيادة كمفهوم حيوي ينبع من العادات والتقاليد والطقوس الفرعونية ، ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة ، ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود من اجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد ليعم الازدهار في المجتمع كله ، ويضيف هؤلاء العلماء أن الإدارة المصرية القديمة اتبعت الأسلوب الأبوي في القيادة. (محمد، 2020)

القيادة عند العراقيين القدامى :

اهتدى العراقيون القدامى إلى الكتابة في وقت مبكر جدا فساعدتهم ذلك على تدوين أفكارهم وتنظيم وترتيب نشاطهم السياسي والاجتماعي والإداري ، وكانوا أول من استخدم التوقيعات لضمان الإقرار بصحة البيانات واستعملوا لها أختاما خاصة * ، والجدير بالذكر أن الأكادي مؤسس وحدة سومر ربما كان أول قادة العالم الذين برهنوا على أن القيادة تظهر في كثير من الأحيان على أنها ملكة وقد لا تحتاج الأكثر من موهبة وجراءة وإقدام . (بشير، 2019)

ومما يخلد هذا الملك ما اكتشفه المنقبين بوجود مجموعة من الخطابات الإدارية الخاصة به والتي لم تقل في قيمتها وأهميتها عن ما هو موجود في عالم الحكم والإدارة والقيادة ، وقد بدأ بالإصلاحات الداخلية وعمل منذ البدء لأجل رفاهية شعبه . (قمر ، 2019)

القيادة عند الصينيين القدامى :

ويدل التاريخ الصيني على أن الإدارة والقيادة حظيتا بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية والتي سادت في الفترة التي يرجع تاريخها إلى عام 357 ق. م وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقة على عاتق كبار الموظفين والقادة تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات القيادية العالية لهذا كان الإمبراطور يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاثة سنوات ، ويتحدد على ضوء نتائج الامتحانات امكانية ابقائهم في مناصبهم أو عزلهم ، وكانت هذه الامتحانات على نوعين ، احدهما تقليدي قوامه المام المرشح بمتطلبات الوظيفة ، والثاني وهو الاله وقوامه التعليم الادبي والذي يحدد قدرات كبار الموظفين ومراكزهم الاجتماعية ويكشف بالتالي عن مواهبهم واستعدادهم وقدراتهم على الابداع . (الخليفات ، 2022)

القيادة عند اليونانيين القدامى :

إن الفلسفة والعلم والحكمة التي تميزت بها الحضارة اليونانية القديمة عن باقي الحضارات ، كانت هي الدعامة الأساسية لبناء المدينة الفاضلة ، والتي كانت الظاهرة الفريدة والتي لم تتكرر في تاريخ الإنسانية مطلقا ، ولم يكن ذلك بمحض الصدفة بل قام على اكتاف وعقول القادة الذين خططوا لبناء سياسي ، واجتماعي واقتصادي ، ففي عام (386) ق . م انشأ افلاطون أول مركز لتدريب القيادة في العالم ، محاولا تهيئة نوع جديد من رجال الدولة ممن ينفردون بالقدرة على تحمل مشاق وضغوط العمل ، وتعتبر القيادة في هذا الجانب من جوهرها أكثر قربا إلى الفلسفة الاخلاقية منها للنظرية العلمية) ، كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط للإدارة فهي تعني مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة ، وهذا التعريف يوحي بان الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير والقائد ، وقد اشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة الإدارية في مدنهم ، وقد اعتبر القائد أو الزعيم عند السوفسطيين اليونان انه شخصية متعددة المواهب ، وتبدع في الفنون والعلوم بمختلف أنواعها ،

ويحمل لواء التعليم ، وينادي بالفلسفة الطبيعية ، وتطبيق الشرائع الارضية والقانونية المتعارف عليها . (بن يحيى، 2021)

القيادة عند المسلمين :

إن حجر الأساس لمفهوم القيادة المتطور والحديث وضعت لبناته الأولى الرسالة المحمدية في اجمل واعظم صورها ، متمثلة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم والذي ضرب مثلاً رائعاً في القيادة السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والدينية، وكان هو الرسول ، والقائد ورئيس الإدارة كلها كما أُرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ) البقرة: ١٥١ ، وفي عهد الخلفاء الراشدين كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة، وفي عهد الأمويين فقد عرفت الإدارة بمبدأ تفويض السلطة ، وقد قدمت الإدارة العربية فهما متطورا للقيادة اقامته على مبادئ ، فاشتربت لشغل المناصب العليا توافر سمات انسانية وذهنية وخلقية واجتماعية . (القرشي، 2021)

6.1.2 عناصر القيادة :

تقوم القيادة على عناصر رئيسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي :

أولاً : وجود جماعة من الناس :

الجماعة المنظمة التي تشكل التنظيم تعد شرطاً أساسياً لوجود القيادة، كما أن استمرار وجود

القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها . (خلوط، 2023)

ثانياً : عملية التأثير:

تحدد درجة نجاح القائد أو فشله بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها ، فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة أحداث تغيير في سلوك افرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة) ، وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك المجموعة في الاتجاه المرغوب ويقال هنا بأن وسائل التأثير قد أدت إلى ما يسمى (القيادة الناجحة). (دلدول، 2023)

ثالثاً : تحقيق الأهداف المرغوبة :

تتعدد الأهداف فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها ، والحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة ، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها . (بشوري، 2024)

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع

لقد شغل الإبداع تفكير العديد من الباحثين على مر العصور، ليصبح الوقت الحالي أحد العوامل الهامة و المساعدة على نجاح الشركات المعاصرة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل جوانب الإبداع من مفهوم، نظريات، وأنواع ، وفي الأخير سنتعرف على معوقات العملية الإبداعية كذلك أساليب تنميته. (بعزيز، 2023)

1.2.2 ماهية الإبداع

لقد أصبح الإبداع أكثر رواجاً في العصر الحالي مما جعل الاقتصاديين يعرفونه كل حسب فلسفته ونظرياته ولهذا سوف يتم في هذا المطلب استعراض بعض التعاريف المتعلقة به إبراز أهميته وكذا أنواعه. (طويل، 2019)

2.2.2 مفهوم الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع : لقد تعددت و تنوعت تعاريف الباحثين للإبداع نذكر منها ما يأتي:

لغة: من "بدع" وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق. (مباني، 2024)

اصطلاحاً: الإبداع هو مصطلح عام أصبح يستخدم قربنا للابتكار أو استخدام شيء جديد فكرة، أسلوب، نظرية اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. (علي، 2024)

ويعرف الإبداع في الأطروحات الفكرية لإدارة الأعمال بأنه: " إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية بما في ذلك ولادة الفكرة الجديدة، وتطوير التقنيات، وينصب ذلك على إنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تطويره ". (الصاوي، 2020)

كما عرفه بعض الاقتصاديين كما يلي: (تسامدة، 2021)

- حيث عرف مصطلح الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج، يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه.

- يعرف الإبداع على انه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار مفاهيم وأشكال فنية،

نظريات ومنتجات تنصف بالتفرد والحدثة

- هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما

كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن:

الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وبتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم ويختلف الإبداع عن الاختراع من حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن خلق شيء جديد يتم التوصل إليه عن طريق البحث، أما الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن تؤدي إلى إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير قائم مسبقاً، أو خلق منتج جديد. (دكير، 2022)

3.2.2 خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تستطيع أن تحددها فيما يأتي: (عبد

النبى، 2021)

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة
- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم الإبداع لديه
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة و مجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح

- يعتمد الإبداع على التفكير الإحصائي الذي له أكثر من حل
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة
- قابل للانتقال والتطبيق
- حساسا للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها:
- قادر على ملاحظة تناقضات و النواقص في البيئة
- لا تشترط الجودة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.

4.2.2 أهمية الإبداع

يساهم الإبداع بشكل إيجابي على المستوى الفردي والجماعي، إذ تكمن أهميته فيما يلي: (قعيد، 2024)

- تشغيل العقل بشكل كبير
- تحرير العقل فيجعله أكثر استيعابا للمعرفة
- تعلم المعالجة بشكل أكثر كفاءة
- التفكير بطريقة غير تقليدية، فيحرر العقل من الأنماط وعادات التفكير القديمة
- إتاحة طرق بديلة في التفكير
- الكشف عن الجوانب المخفية للشخصية، فيزيد صلة الفرد بذاته، فيقوده ذلك للتفرد من خلال إظهار المواهب والقدرات الداخلية.
- المشاركة الجماعية حيث يعزز مهارات العمل الجماعي والتعاون

5.2.2 أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة منها: (بعزيز، 2023)

1. الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم ويشمل:

أ- الإبداع العلمي: يكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا، وفي هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه بهدف تحقيق نتائج أفضل أو اقتراح حلول نظرية، وكمثال على ذلك إبداع الباحثين في مجالات الفيزياء والهندسة والطب وغيرها..... (طويل، 2019)

ب- الإبداع الفني: حيث يخرج المبدع ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو موسيقى . (مباني، 2024)

ج- الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر والرواية والقصة وغيرها (علي، 2024)

2. الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويهتم بالشؤون الإدارية ووضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات ويتمثل في:
(الصاوي، 2020)

- الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات

- الإبداع في عملية الإنتاج

- الإبداع في الاتصال وهندسة العلاقات بين الناس.

3. الإبداع العام والخاص يقصد بالعام الإبداع الجماعي مثل الفرق البحثية الطبية والعلمية، والخاص هو الإبداع الفردي. (تسامدة، 2021)

4. الإبداع متعدد الجوانب حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثلاً رساماً ومهندساً ورياضياً في آن واحد. (دكير، 2022)

وتتعدد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية:

- إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات

المميزة وبراءات الاختراع، أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الاستجابة

للتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع

مواد ومنتجات جديدة. (عبد النبي، 2021)

- إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع

في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية. (قعيد، 2024)

- الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة،

وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة

وتطبيق هذه الحلول. (بعزيز، 2023)

- الإبداع التنظيمي وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الإبداعات التقنية منها. (طويل، 2019)

وبالنسبة للمؤسسات هناك نوعان أساسيان هما: (مباني، 2024)

1. الإبداع الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة والتكنولوجيا المستعملة.
 2. الإبداع الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطاتها الأساسية.
- فقد تم تقسيم الإبداع إلى خمسة أنواع: (علي، 2024)

1. الإبداع التعبيري ويعني القدرة على الاتصال وطريقة التفاعل مع العمل.
2. الإبداع الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الاختراعي يهتم بتقديم أساليب و طرق جديدة
4. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، تنجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة وغير مسبوقه.

6.2.2 عناصر الإبداع

إذا توقفت منشأة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة، ولم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية إنجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات العصرية و لن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات التي تساعد على البقاء والنجاح، لذا يمكننا القول أن أهم عناصر الإبداع في المنظمة هي: (الصاوي، 2020)

- 1- المناخ الذي يقع فيه الإبداع: لابد للإبداع أن يقع في بيئة تساعد على البروز والتطور، والمؤسسة هي أفضل بيئة يمكن أن يخرج كل طاقته الإبداعية.

2- وجود الشخص المبدع : لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشجيعهم على استخراج و استغلال أفكارهم الإبداعية.

3- الإمكانيات لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، مهما كانت القدرة الابتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه، وقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنشأة.

4- العمليات هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، بالرغم من أن هذه الأساليب عهدها الكثير من الوقت إلا أنها الواعية لثقافة المنشأة.

5- التفكير الاستراتيجي: يرى العديد من المفكرين الذين اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يجعل هذا التفكير المؤسسة قادرة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها القدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكون لها ذلك استثمارا وافرا

6- الثقافة التنظيمية تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، حيث تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك الرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة.

7.2.2 مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموما بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:

أولا: الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وخصائص إبداعية مختلفة تميزه ولا تتوفر في الشخص غير المبدع. (تسامدة، 2021)

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية: (دكير، 2022)

1. المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
2. التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع، يعني يجب أن الأفكار الإبداعية عبارة عن أفكار خلاقة وخيالية ومبتكرة.
3. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
4. الشخصية: يحب الفرد المبدع روح الخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة.
5. الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
6. العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة:

- وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة...) واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. (عبد النبي، 2021)
- ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية: (قعيد، 2024)
- الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة القيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة: (بعزيز، 2023)

1. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من جماعة أحادية الجنس.
2. تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل والحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون بين أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
3. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل عن الجماعة الأقل تماسكاً.
4. انسجام الجماعة: أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
5. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
6. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم تعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار وعلمها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي تم اقتراحها: (طويل، 2019)

أ. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

د. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

وذلك من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تضعها وتعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا العنصر ويكون وأكثر أهمية من الإبداع في العناصر السابقة، وذلك لأن الإبداع على مستوى المنظمة سيقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. (مباني، 2024)

8.2.2 مراحل ومصادر الإبداع

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الإبداع من تعريف وأهمية وغيرها من العناصر ، سنتعرف في هذا المطلب على مراحل الإبداع ومصادره. (علي، 2024)

مراحل الإبداع

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع. (الصاوي، 2020)

ثانياً: مرحلة التبصر والتفريغ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر ، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعنى، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة. (تسامدة، 2021)

ثالثاً: مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية والتي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فهي الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل. (دكير، 2022)

رابعاً: مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق

تطبيقها مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك وهكذا ... فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن النتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ. (عبد النبي، 2021)

مصادر الإبداع

تتمثل مصادر الإبداع فيما يأتي:

تم تأكيد مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات المختلفة، أن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل العناصر الثلاثة وهي: (قعيد، 2024)

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي.
- المهارات والتفكير الخلاق.
- الدوافع الخارجية والداخلية.

وتم تأكيد أيضا الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والوعي لفرض الإبداع، وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص (الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة) وهي: (بعزيز، 2023)

1. الحدوث الغير متوقع

2. التعارض

3. احتياجات العمليات

4. التغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديمغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة. (طويل، 2019)

9.2.2 نظريات الإبداع

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات هي:

1. نظرية "March & Simon" فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بينما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، والبدايل، ثم الإبداع حيث عزبا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية. (مباني، 2024)

2. نظرية "Burns & Stalker" كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها(علي، 2024)

3. نظرية "Wilson": بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغير اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، و كل ما زاد عدد المهمات المختلفة ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات التي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (الصاوي، 2020)

4. نظرية "Harvey & Mill": لقد استفادا مما قدمه كلا من :

"March & Simon" "Stalker & Burns" فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف " بالحالة والحلول ". فقد وصفوا أنواع المشكلات

التي توجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل المجابهة أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل أو إعادة التعريف بمعنى استلام المعلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا الخبرات السابقة، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل المعالجة المشكلات عبر الروتين أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تتناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها. (تسامدة، 2021)

5. نظرية "Aiken&Hang": تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع عللا أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي: (دكير، 2022)

مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية

مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف.

6. نظرية "Zaltman & Others": تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة وممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية "Hang & Aiken" إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. (عبد النبي، 2021)

10.2.2 العوامل المؤثرة في الإبداع

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإبداع إلى مجموعتين هامتين هما:

1. العوامل الفردية أو الشخصية وتقسم إلى العناصر التالية: (قعيد، 2024)

(أ) القادة وهم مديرو المشروعات والمنظمات ككبار متخذي القرار، ولهم قوة التأثير فيه وما مدى حياديته في طرح العملية.

(ب) الأفراد المبدعين وهم نقطة البدء ومن خصائصهم الثقة بالنفس وقدرة التعامل مع التغيير والميل إلى الفضول والبحث، إضافة إلى الحرص والتفكير.

(ج) وسائط التغيير وهم أشخاص تم منحهم مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد داخل المنظمة (وسيط داخلي) أو منشأ خارجي (وسيط خارجي).

(د) رواد الأفكار وهم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام شخص قوي اتجاه فكرة جديدة أو تكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة وهي تتوفر في قدامى العاملين أصحاب الخبرة الطويلة.

2. العوامل التنظيمية: المبدعون لابد لهم من محيط وسياق تنظيمي ينشطون ضمنه، ومن أهم العوامل التنظيمية نجد: (بعزيز، 2023)

(أ) الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي يتم من خلاله التصرف في علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.

(ب) الثقافة التنظيمية: وهي نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.

ج) العوامل البيئية وهو النطاق الذي من خلاله تدخل المنظمة في بحث فعال عن البيئة للحصول على أفكار جديدة لتبنيها، من خلال إتباع إستراتيجية الدفاع بالحفاظ على المكاسب وكذا إستراتيجية التنقيب بتدعيم الإبداع بكثافة من أجل مسايرة سرعة التغيير الحاصل.

11.2.2 معوقات وأساليب تنمية الإبداع

بعد التعرف على مراحل عملية الإبداع وكذا نظرياته، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من معوقات وأساليب تنمية الإبداع. (طويل، 2019)

معوقات الإبداع

تتمثل معوقات الإبداع فيما يأتي: (مباني، 2024)

1. المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.
2. القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلم بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
3. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
4. المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين وأنفسهم.
5. غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
6. الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً سلبياً على سلوك أفراد الإبداعي.
7. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

8. قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

9. العمل على صياغة إستراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

10. المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك المفاهيم وأسس إدارة الإبداع والتي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع. (علي، 2024)

11. غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

12. غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

أساليب تنمية الإبداع

هناك عدة أساليب تساعد على تنمية الإبداع لذا ستذكر أسلوبين أكثر استخداما في المؤسسة وهما:

أولا: أسلوب العصف الذهني

وهذه الطريقة هي هجوم سريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار والبدايل بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا بين ربع ساعة و ساعتين تقريبا، كما أن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم تطوير حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل، وهذه الطريقة تتميز ب: تعالج مشاكل سريعة، تحتاج إلى وضوح في تشخيص وإعلان المشكلة تتطلب مشاركين على درجة عالية من المرونة وعدم التقيد بقوالب الاجتماعات التقليدية. يجب

على الأعضاء فهم خطواتها، تحتاج إلى الاختصار والموضوعية من المشاركين وتحتاج مدير ذو كفاءة عالية في إدارة الاجتماعات والتحكم في تنظيمها، وتمر طريقة العصف الذهني بعدة خطوات وهي: (الصاوي، 2020)

1. الحصول على بدائل و أفكار (حوالي 15 دقيقة): (تسامدة، 2021)

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، ومن ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- تجميع أكبر عدد من الحلول يصرف النظر عن جودتها، وبالتالي منع مناقشة البدائل.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.

2. تنقية بدائل الحل والأفكار (حوالي 45 دقيقة) : (دكير، 2022)

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات، وتشجيع اقتراحات جديدة.
- تحديد أحسن 5.3 حلول، فالقائد يعمل كحركة وصل الأفراد الجماعة للمشاركة كملخص للحلول.

3. تحديد واختيار خطة العمل (حوالي 45 دقيقة) : (عبد النبي، 2021)

- الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة، ومن ثم مقارنة البدائل وتحديد مزاياها وعيوبها
- اختيار أنسب بديل و تحديد أسلوب تطبيقه، فالقائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

ثانياً: أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد

يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي يؤمن الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتمر بالخطوات التالية: (قعيد، 2024)

1. تحديد المشكلة وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق

2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، ومن ثم تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدا طلباً لرأيهم.

3. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابتها في شكل تقرير مختصر.

4. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة، ومن ثم تعاد الخطوتين الرابعة والخامسة مرة أخرى من أجل التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.

5. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل. وإن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. ولهذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار، كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات، إرسالها، استقبال الردود وتحليلها، تلخيصها وثم تكرار نفس الخطوات. (بعزيز، 2023)

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو أشياء جديدة وحقيقية واستخدامها في طرق جديدة ومفيدة، فالفرد يلجأ إلى الإبداع بحثاً عن الشهرة التميز والتفوق، أما المؤسسات أو الجماعات فتلجأ إليه من أجل تحقيق السرعة والمرونة في تصميم المنتجات أو الخدمات وحل المشكلات، فهي بمثابة أداة تستخدمها من أجل البقاء والاستمرار في السوق. (طويل، 2019)

المبحث الثالث: أساسيات حول الابتكار

بعد الابتكار أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، وهذا ما جعله أحد الأسباب الأساسية للتطور الحاصل في الرؤية المستقبلية للمؤسسة التسارع في إجراء التحسينات على المنتجات القديمة وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، مما ينتج للمؤسسات المعاصرة الأسبقية إلى المنتجات أو خدمات جديدة، الوصول إلى زبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة، ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية سنتطرق إليه بدقة في هذا المبحث. (مباني، 2024)

1.3.2 ماهية الابتكار

الابتكار، الإبداع الاختراع البحث والتطوير والتجديد من المفاهيم التي يجد البعض الخلط فيها، ولإزالة هذا الخلط لابد من التعرف على هذه المفاهيم كل على حدة، فأكثر المفاهيم أهمية "الابتكار"، والذي سنتطرق إلى مختلف جوانبه في هذا المطلب. (علي، 2024)

2.3.2 مفهوم الابتكار

سترى في هذا الفرع أهم ما يميز الابتكار من مفاهيم عديدة ومن عدة خصائص.

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ويمكن تعريف الابتكار على أنه:

إن مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري، أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، وقد يكون شكل حل جديد للمشكلة قائمة. (الصاوي، 2020)

تم تعريف الابتكار تعريف واسعاً هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره، وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما يعني أيضاً شراء من الآخرين". (تسامدة، 2021)

تم تعريف الابتكار بتعريف آخر وهو بأنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر لجعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق.

كذلك فقد عرف البعض الابتكار على أنه: "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية و ما يحيط به من مثيرات مختلفة من أفراد مختلفين، أي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه". (ذكر، 2022)

وعرف كذلك الابتكار بأنه: "يعني تحويل المعرفة القديمة إلى خدمات جديدة ومختلفة من شأنها النهوض بمستوى الفرد والمجتمع إلى مستوى متقدم ورفيع .. (عبد النبي، 2021)

عرف أيضاً على أنه: "الابتكار هو نشاط إنشاء أو تحسين منتج أو عملية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يعد البحث أيضاً أحد المصادر الأساسية للابتكار ويمكن أن يؤدي إليه من خلال اختراع منتج أو عملية".

مما سبق يمكن القول: أن الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتطوير فكرة حالية أو إيجاد أفكار إبداعية جديدة ووضعها قيد التنفيذ والتطبيق ليتم تحويلها فيما بعد إلى المنتجات أو خدمات جديدة أو استحداث طريقة تنظيمية جديدة أو طريقة تسويقية جديدة. (قعيد، 2024)

3.3.2 خصائص الابتكار

يتميز الابتكار عن غيره من المفاهيم بمجموعة من الخصائص تذكر منها: (بعزيز، 2023)

- الابتكار قابل للتنمية، إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت معوقات مجتمعية أو خاصة بالفرد ذاته.
- يظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية الأدبية والفكرية الاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة.
- إن الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، فقد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها.
- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على هذه الأرض، فقد كانت دائما لديه الرغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع، التغيير، التجديد والاستمتاع.
- لدى كل فرد قدر كبير من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة عالية، ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة، أما الغالبية فهم متوسطوا القدرة الإبداعية.

4.3.2 أهمية وأهداف الابتكار:

أهمية الابتكار

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط الآتية: (طويل، 2019)

- معيار تتحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والأمم، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية
- مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج
- قابلية تفاعل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق، أي اكتساب ميزة تنافسية في السوق

- بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الأزمات مع مرور الزمن

- الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أهداف الابتكار

والتي من خلالها تجذب المؤسسة أو المنظمة لإطلاق نشاط ابتكاري ضمن مجالها، وتلخصها كالآتي: (مباني، 2024)

- استبدال الخدمات المستغنى عنها أو تحسين نوعيتها مع توسيع نطاقها.
- فتح أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية.
- احترام التشريعات والتنظيمات أو المعايير المتعارف عليها.
- منح قدر أكبر من المرونة في العمليات التجارية مع تخفيض تكلفة الإجراء.
- تخفيض كل من اهتلاك العتاد، وكذا استهلاك الطاقة وانتهاك المحيط.

5.3.2 أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسات لأن عددها في تزايد مستمر لذا يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يأتي:

حسب طبيعة الابتكار

1/ الابتكار في المنتج: يكون إما بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل أي عملية لإيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق. (علي، 2024)

2/ الابتكار التسويقي: يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية، وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته. (الصاوي، 2020)

3/ ابتكار العملية تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة الزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون العملية الابتكارية فيما يلي:

- تحسين عملية إنتاجية قائمة: وتعني تحسين الإجراءات والنشاطات الأساليب والطرق وأداء العمليات الإنتاجية (الموارد. الآلات الطرق الأساليب الأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية. (تسامدة، 2021)

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية، فقد تم ربط تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، والقرار تصميم العملية مكونان مكون تقني أو هندسي. مكون اقتصادي من ناحية الحجم. (دكير، 2022)

4/ الابتكار التنظيمي: أن الابتكار التنظيمي مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتظم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتهي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد بالمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات. (عبد النبي، 2021)

حسب درجة الابتكار

ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين: (قعيد، 2024)

1. الابتكار الجذري هو سلع أو خدمة جديدة تماما تحل محل سلع قائمة.

2. الابتكار التدريجي وهو الذي يعني إجراء تعديل في سلع موجودة مسبقا.

إلا أن هذا التصنيف يركز على السلعة، في حين أن الابتكار قد يكون فكرة، أو منتج، أو طريقة، أو مؤسسة وبالتالي فإن الابتكار الجذري يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن موجود من قبل، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديد. (بعزيز، 2023)

6.3.2 مستويات الابتكار

تختلف مستويات الابتكار كالآتي:

1. مستوى المنتج: يتم ابتكار منتجات جديدة وتصريفها في الأسواق بعد ضمان حمايتها من خلال العلامات المميزة وبراءات الاختراع. وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق بسبب تقادم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين، فضلا عن منافسة منتجات أخرى. (طويل، 2019)

2. مستوى العمليات يتعلق بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتخزين والتجميع المؤدية إلى زيادة الإنتاج، ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية للمنظمات من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليل تكاليف الإنتاج. (مباني، 2024)

3. مستوى التنظيم أو ما يعرف بالابتكار التنظيمي ويعبر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المنظمة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ويتضمن أيضا الابتكار في الأداء والسلوك الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة البعض المشكلات التي تواجه المنظمة وتطبيقها بفعالية، أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة وخارجها. (علي، 2024)

7.3.2 مصادر ومراحل ونظريات الابتكار

بعد التعرف على مفهوم الابتكار بشكل دقيق والتعرض إلى بعض المفاهيم المرتبطة به، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مصادر، مراحل ونظريات الابتكار. (الصاوي، 2020)

مصادر الابتكار

لقد تم الإشارة إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وهذه المصادر هي:

أولاً: المصدر الفجائي أو غير متوقع ويشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي. (دكير، 2022)

ثانياً: مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤثر على أن هناك فرصة للابتكار. (عبد النبي، 2021)

ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها. (قعيد، 2024)

ثالثاً: الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى الطريقة حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار. (بعزيز، 2023)

رابعاً بيئة الصناعة والسوق: حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة. (طويل، 2019)

خامساً: العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة. (مباني، 2024)

سادسا: تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار كما أن توقيت ذلك يعتبر في الكثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقييت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية. (علي، 2024)

سابعا: المعرفة الجديدة حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإنسان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة. (الصاوي، 2020)

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

1.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور القيادة الادارية بأبعادها (القيادة التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتم تقسيمها الى جزئين:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى: الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتكونت من المتغير المستقل وهو دور القيادة الادارية بأبعادها (القيادة

التحويلية- القيادة التبادلية- القيادة الأخلاقية) واشتملت على 15 عبارة والمتغير التابع

الابداع والابتكار واشتمل على 12 عبارة

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)،

محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة
3.339 – 2.600	متوسطة
4.199 – 3.400	مرتفعة
5.000 – 4.200	مرتفعة جدا

4.3 المعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية
2. اختبار كرونباخ ألفا
3. معامل الارتباط لبيرسون
4. معادلة الانحدار البسيط

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الاول: دور القيادة الادارية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
القيادة التحويلية			
1	تعمل القيادة التحويلية على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية والابداعية لسير العمل	0.721**	0.000
2	تهتم القيادة التحويلية بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها	0.763**	0.000
3	تمتلك القيادة التحويلية القدرة على تشجيع المعلمين على تأدية أعمالهم	0.819**	0.000
4	تساهم القيادة التحويلية في توفير البرامج والدورات التدريبية التي تزيد من قدرات وإمكانيات المعلمين	0.814**	0.000

0.000	0.899**	5 تهتم القيادة التحويلية باقتراح طرق وافكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى
القيادة التبادلية		
0.000	0.905**	6 تدعم القيادة التبادلية عملية استكشاف الفرص الناشئة والاستفادة منها
0.000	0.895**	7 القيادة التبادلية تعمل على تعزيز ثقافة تقدر المبادرات الفردية والجماعية
0.000	0.899**	8 تساهم القيادة التبادلية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة للعاملين
0.000	0.841**	9 تعمل القيادة التبادلية على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة
0.000	0.849**	10 تتقبل القيادة التبادلية آراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
القيادة الاخلاقية		
0.000	0.882**	11 تهتم القيادة الاخلاقية بتطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة في كافة التعاملات
0.000	0.729**	12 القيادة الاخلاقية تعطي الأولوية لاتخاذ القرارات الأخلاقية والمساءلة في أفعالها

0.000	0.897**	تظهر القيادة الاخلاقية العدالة والإنصاف في تعاملاتها	13
0.000	0.919**	تلتزم القيادة الاخلاقية بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياتها وتصرفاتها	14
0.000	0.897**	تهتم القيادة الاخلاقية بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحتها الشخصية	15

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور دور القيادة الادارية والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات محور دور القيادة الادارية مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الثاني: الابداع والابتكار

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	يتوفر لدي العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	0.928**	0.000
2	يحرص العاملين على إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	0.907**	0.000

0.000	0.944**	يهتم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	3
0.000	0.907**	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	4
0.000	0.950**	يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي أفضل استغلال ممكن	5
0.000	0.957**	يقوم العاملون بإنهاء كافة الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية.	6
0.000	0.902**	يهتم العاملون بزيادة قدراتهم الابتكارية ورفع مستوى الإبداع لديهم	7
0.000	0.923**	يقوم العاملون بتقديم آرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لأداء المهام والأعمال	8
0.000	0.755**	يتم استقطاب موظفين ابتكاريين مما يساهم في زيادة جودة الأعمال التي يتم تنفيذها	9
0.000	0.924**	تستخدم تقنيات وابتكارات عالية المستوى في زيادة جودة مستوى قدرات العاملين.	10
0.000	0.854**	يستخدم العاملون أحدث الأساليب التكنولوجية في ممارسة أعمالهم	11

0.000	0.838**	يمتلك العاملين رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	12
-------	---------	---	----

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور الابداع والابتكار والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور الابداع والابتكار مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
دور القيادة الادارية	15	0.971
الابداع والابتكار	12	0.986
إجمالي استمارة الاستبيان	27	0.986

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت

قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	160	35.1
	أنثي	296	64.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	118	25.9
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	153	33.6
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	98	21.5
	50 سنة فأكثر	87	19.1
	متوسط	94	20.6
المستوى التعليمي	بكالوريوس	247	54.2
	ماجستير	78	17.1
	دكتوراه	37	8.1
	مدير	57	12.5

25.4	116	نائب مدير	المستوى الوظيفي
16.9	77	رئيس قسم	
45.2	206	موظف	
25.0	114	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
19.5	89	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
30.5	139	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
25.0	114	15 سنة فأكثر	

2.4 تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الإدارية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات القيادة الادارية

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
القيادة التحويلية				
مرتفع جدا	1	0.663	4.351	تعمل القيادة التحويلية على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الابتكارية والابداعية لسير العمل

مرتفع جدا	2	0.735	4.219	تهتم القيادة التحويلية بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها
مرتفع	4	0.879	4.035	تمتلك القيادة التحويلية القدرة على تشجيع المعلمين على تأدية أعمالهم
مرتفع	5	1.101	4.018	تساهم القيادة التحويلية في توفير البرامج والدورات التدريبية التي تزيد من قدرات وإمكانيات المعلمين
مرتفع	3	0.760	4.193	تهتم القيادة التحويلية باقتراح طرق وافكار جديدة على العاملين تساهم في إنجاز الأعمال في وقت أقل وبكفاءة أعلى
القيادة التبادلية				
مرتفع	4	1.045	3.877	تدعم القيادة التبادلية عملية استكشاف الفرص الناشئة والاستفادة منها
مرتفع	3	1.031	4.026	القيادة التبادلية تعمل على تعزيز ثقافة تقدر المبادرات الفردية والجماعية
مرتفع	5	1.149	3.772	تساهم القيادة التبادلية في تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة للعاملين
مرتفع	2	0.806	4.096	تعمل القيادة التبادلية على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة
مرتفع جدا	1	0.834	4.246	تتقبل القيادة التبادلية آراء العاملين في الموضوعات المتعلقة بسير العمل
القيادة الاخلاقية				
مرتفع	1	0.989	4.158	تهتم القيادة الاخلاقية بتطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة في كافة التعاملات
مرتفع	5	0.959	4.061	القيادة الاخلاقية تعطي الأولوية لاتخاذ القرارات الأخلاقية والمساءلة في أفعالها

مرتفع	3	0.914	4.009	تظهر القيادة الاخلاقية العدالة والإنصاف في تعاملاتها
مرتفع	5	1.293	3.693	تلتزم القيادة الاخلاقية بإتباع القيم والمثل العليا في سلوكياتها وتصرفاتها
مرتفع	4	1.139	3.886	تهتم القيادة الاخلاقية بتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مصلحتها الشخصية
مرتفع		0.953	4.043	متوسط المحور

عند دراسة عبارات القيادة التحويلية تبين أن عبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.163 انحراف معياري 0.828

عند دراسة عبارات القيادة التبادلية تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التبادلية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.004 انحراف معياري 0.973

عند دراسة عبارات القيادة الأخلاقية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.961 انحراف معياري 1.059

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.043 انحراف معياري 0.953

المحور الثاني: الابداع والابتكار

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابداع والابتكار

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	10	1.023	4.009	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل
مرتفع	6	0.897	4.114	يحرص العاملون على إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه
مرتفع	3	0.855	4.184	يهتم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة
مرتفع	5	0.979	4.132	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية
مرتفع	4	0.965	4.167	يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي أفضل استغلال ممكن
مرتفع	8	1.052	4.035	يقوم العاملون بإنهاء كافة الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية.
مرتفع	9	0.933	4.009	يهتم العاملون بزيادة قدراتهم الابتكارية ورفع مستوى الابداع لديهم
مرتفع	12	1.097	3.991	يقوم العاملون بتقديم آراءهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لأداء المهام والأعمال
مرتفع جدا	1	0.705	4.272	يتم استقطاب موظفين ابتكاريين مما يساهم في زيادة جودة الأعمال التي يتم تنفيذها
مرتفع	2	0.908	4.193	تستخدم تقنيات وابتكارات عالية المستوى في زيادة جودة مستوى قدرات العاملين.
مرتفع	11	0.933	3.991	يستخدم العاملون أحدث الأساليب التكنولوجية في ممارسة أعمالهم
مرتفع	7	0.879	4.035	يتملك العاملون رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
مرتفع		0.935	4.094	متوسط المحور

عند دراسة عبارات الابداع والابتكار تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وإحدى عشر عبارة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.094 بانحراف معياري 0.935

3.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الادارية بأبعادها في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (8) تأثير القيادة الإدارية في تعزيز الابداع والابتكار

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.948	0.898	**4009.864	**63.323	0.786

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الادارية بأبعادها في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (القيادة الادارية) يفسر 89.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الابداع والابتكار) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الادارية بأبعادها وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.948 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة الادارية بمقدار 1 % ازداد مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.786 %

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

التحويلية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (9) تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابداع والابتكار

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.913	0.834	**2283.905	**47.790	2.607

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تعزيز الابداع

والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى

للدراصة وتبين ان المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر 83.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير

التابع (الابداع والابتكار) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة

طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.913 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق

القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية بمقدار 2.607 %

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

التبادلية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (10) تأثير القيادة التبادلية في تعزيز الابداع والابتكار

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.908	0.825	**2136.935	**46.227	2.092

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية في تعزيز الابداع

والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية

للدراصة وتبين ان المتغير المستقل (القيادة التبادلية) يفسر 82.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الابداع والابتكار) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق القيادة التبادلية بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.092 %

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

الأخلاقية في تعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (11) تأثير القيادة الاخلاقية في تعزيز الابداع والابتكار

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.920	0.846	**2501.049	**50.010	1.974

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراصة وتبين ان المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يفسر 84.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الابداع والابتكار) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.920 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بمقدار 1 % ازداد مستوى تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.974 %

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 استنتاجات الدراسة

✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.163 انحراف معياري 0.828 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الخليفات، 2022) التي أوضحت وجود مستوى منخفض وكذلك تختلف عن نتيجة دراسة (عايض، 2020) التي أوضحت وجود مستوى متوسط

✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التبادلية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.004 انحراف معياري 0.973 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الخليفات، 2022) التي أوضحت وجود مستوى منخفض

✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية كأحد ابعاد القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.961 انحراف معياري 1.059 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الخليفات، 2022) التي أوضحت وجود مستوى منخفض

✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.043 انحراف معياري 0.953

✓ ارتفاع مستوى الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.094

بانحراف معياري 0.935 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة دراسة (Hassi 2019) التي أوضحت وجود مستوى متوسط

✓ تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الادارية بأبعادها في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الادارية بأبعادها وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.948 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة الادارية بمقدار 1 % ازداد مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.786 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2020) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (الخليفات، 2022) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (خلوط، 2023)

✓ تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.913 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 2.607 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخليفات، 2022)

✓ تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق القيادة التبادلية بمقدار 1 % ازداد

مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار

2.092% وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخليفات، 2022)

✓ تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في تعزيز الابداع

والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية

الفرعية الثالثة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية

وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.920 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بمقدار 1 % ازداد

مستوي تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار

1.974% وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخليفات، 2022)

2.5 التوصيات

✓ ضرورة العمل علي زيادة وعي إدارة المؤسسات والهيئات الحكومية بضرورة استخدام الأساليب

الإدارية الحديثة في مجال القيادة

✓ العمل على تجنب تطبيق أساليب القيادة التسلطية في المؤسسات والهيئات الحكومية والتي تحد

من التفكير الإبداعي

✓ الاهتمام بتشجيع القيادات على إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار من أجل معرفة آرائهم

واقتراحتهم حول مشاكل التنفيذ

✓ توفير دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات والهيئات الحكومية للتعرف على أحدث الأساليب

والتطورات في مجال الابتكار والإبداع

✓ الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة في المؤسسات والهيئات الحكومية والتي تعزز مناخ الإبداع

والسلوك الابتكاري

✓ تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق القيادة الادارية ودراسة تأثيرها على الإنتاجية والاداء وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات والهيئات الحكومية

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها: ماهيتها، أهميتها، خصائصها، أنواعها. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع27، 187 - 209.
2. بشير، كمال علي محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). أثر القيادة الإدارية على الأداء بالمؤسسات الهندسية: دراسة تطبيقية على شركة البجراوية للتصنيع الفترة 2016 - 2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106432>
3. بشير، كمال علي محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). أثر القيادة الإدارية على الأداء بالمؤسسات الهندسية: دراسة تطبيقية على شركة البجراوية للتصنيع الفترة 2016 - 2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
4. بعزيز، حمه، و بوكثير، جبار. (2023). متطلبات الإبداع والابتكار المقاولاتي: مراجعة الأدبيات ونظرة للتوجهات المستقبلية: دراسة بيليومتريّة. مجلة العلوم الإنسانية، مج10، ع2، 116 - 134.
5. بن يحيى، سعاد، و عز الدين، مخلوف. (2021). إسهامات القيادة الإدارية في تبني إدارة المعرفة. مجلة دراسات اقتصادية، مج15، ع2، 388 - 406.
6. تسامدة، حسان، و قارج، سماح. (2021). الإبداع والابتكار في نظم وتكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب الوسط الجزائري. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج9، ع2، 41 - 57.
7. الحياني، نعمان عباس ندا. (2019). أثر الإبداع والابتكار الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع68، 159 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1031172>

8. الحيايني، نعمان عباس ندا. (2019). أثر الإبداع والابتكار الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع68 ، 159 - 172. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1031172>

9. خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 801 - 822.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>

10. خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 801 - 822.

11. الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72 ، 331 - 361. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

12. الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72 ، 331 - 361.

13. دكير، محمد تهامي. (2022). ملتقى الإبداع والابتكار في تنمية المجتمعات: جدة، عقد في 22 شباط - فبراير 2022 م. مجلة الكلمة، س29، ع114 ، 185 - 193.

14. دلدول، جمال. (2023). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج10، ع2 ، 131 - 144.

15. دلدول، جمال. (2023). القيادة الإدارية بين المفهوم والتطبيق: دراسة ميدانية على مدير المؤسسة التعليمية. مجلة دراسات وأبحاث، مج15، ع1 ، 415 - 427.

16. الرفاعي، رابعة اسماعيل عباس. (2019). أثر استخدام استراتيجية التفكير التخيلي في تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج20، ع4 ، 567 - 589. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1035215>

17. الصاوي، لطيفات عبداللطيف أحمد، و الصبري، نيرفانا حسين محمد. (2020). الإبداع والابتكار ركيزة فاعلة في إقتصاد المعرفة لتجويد التعليم العالي والبحث العلمي والأستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع13 ، 385 - 414.
18. طويل، آسيا، و تيتام، دليلة. (2019). الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات: دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة. مجلة الإبداع، مج9، ع1 ، 112 - 128.
19. طويل، آسيا، و تيتام، دليلة. (2019). الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات: دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة. مجلة الإبداع، مج9، ع1 ، 112 - 128.
20. عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (2020). أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1 ، 1 - 30. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1059935>
21. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1 ، 11 - 28.
22. العلاقي، علي خليفة. (2019). اثر الابتكار والابداع التسويقي علي جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية بمدينة زلتين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع13 ، 85 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1262053>
23. علي، حسن صالح محمد. (2024). واقع استخدام الإبداع والابتكار في المكتبات العامة بولاية الخرطوم: دراسة حالة "المكتبة العامة - مركز الفيصل الثقافي". مجلة كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا، ع20 ، 124 - 152.
24. القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -

الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1187965>

25. القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة

ميدانية على قاندي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -

الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2 ، 25 - 69.

26. قعيد، إبراهيم، مسعودي، زهرة، نور الإيمان، كوكه، و فرحاتي، فاطمة الزهرة. (2024). دور

اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار: دراسة ميدانية على شركة موبيليس

بالوادي. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1 ، 975 - 988.

27. قمر، حمزة التجاني شريف، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). دور القيادة الإدارية في تحقيق

أهداف المنظمات: دراسة حالة شركة التأمينات الإسلامية الفترة من 2012 - 2017 م (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

28. مباني، محمد. (2024). مقومات الإبداع والابتكار في الجزائر: دراسة تحليلية لمؤشر الابتكار

العالمي للفترة "2019-2022". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج12، ع1 ،

230 - 250.

29. محمد، ربيع محمد عبدالراضي، رفاعي، عبير محمد عباس محمد، و محمود، مصطفى

مرتضى علي. (2020). نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية الجامعية: دراسة

سوسيولوجية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. مجلة القراءة والمعرفة،

ع223 ، 307 - 332.

30. محمد، منى جعفر عمر. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح

للبحوث والدراسات، ع47 ، 232 - 207. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1098365>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ghosh, K. (2019). Innovative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 30(1), 10-14.
2. Hassi, A. (2019). Empowering Leadership and management innovation in the hospitality industry context the mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(4), 1785-1800, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>.
3. Karatepe, O.M., Aboramadan, M. and Dahleez, K.A. (2020), "Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497-2517. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
4. Percunda, Alita Dewi; Nungky. Tantiasari; Chalidyanto, Djazuly, 2020. Organizational justice and performance appraisal satisfaction: A study in Suburban Hospital in Indonesia. *Eurasian Journal of Biosciences*. 2020, Vol. 14, 2, pp. 2887-2891
5. Sicotte, H., Serres, A., & Menard, V. (2019). Open creative work spaces impacts for new product development team creativity and effectiveness. *Journal of Permanent*, <http://doi.org/10.1108/JCRE->

Abstract

The study aimed to explore the role of administrative leadership in enhancing creativity and innovation within government institutions in Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was adopted for data collection and analysis, using a questionnaire directed at a sample of employees in government institutions. The sample size consisted of 456 valid questionnaires, which were analysed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study results indicated that administrative leadership plays a key role in motivating employees and fostering creativity and innovation, particularly through transformational and ethical leadership. Additionally, the study found that leaders who support an innovative and flexible work environment enhance employees' motivation to provide creative solutions.

The study recommends the development of administrative leadership strategies that focus on enhancing employees' innovation skills and creating a work environment that encourages creative thinking. It also suggests conducting further research on different leadership styles and their impact on innovation within government institutions.

Keywords: Administrative leadership, creativity, innovation, government institutions.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



The Role of Administrative Leadership in Enhancing Creativity and Innovation in Government Institutions

Preparation:

Saeed Abdullah Alqahtani

241001969

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

Dr. Engy Hassan Nashat

2024 - 1446