

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال



دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع والابتكار  
في المؤسسات الحكومية

|               |                            |
|---------------|----------------------------|
| إعداد الطالب  | سعيد عبدالله محمد القحطاني |
| الرقم الجامعي | ٢٤١٠٠١٩٦٩                  |

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

## المحتويات

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| ٣  | مقدمة:                        |
| ٥  | مشكلة الدراسة:                |
| ٥  | أهمية الدراسة:                |
| ٧  | أهداف الدراسة:                |
| ٧  | تساؤلات الدراسة               |
| ٨  | فروض الدراسة:                 |
| ٩  | الدراسات السابقة:             |
| ١٧ | الدراسات الأجنبية:            |
| ٢٠ | المنطلقات النظرية للدراسة:    |
| ٢٠ | المنهجية وطرق البحث:          |
| ٢١ | مصادر البيانات:               |
| ٢١ | أدوات الدراسة:                |
| ٢٢ | الأساليب الإحصائية المستخدمة: |
| ٢٣ | حدود الدراسة :                |
| ٢٤ | المراجع:                      |

## مقدمة:

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

تعتبر القيادة الإدارية الفعّالة 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، ٢٠٢٣)

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 تتطرق 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، ٢٠١٩)

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 رئيسية، 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، ٢٠٢٠)

تشمل المنظمات أفراداً من ثقافات وعقليات وشخصيات مختلفة، يمثلون مجموعات بشرية تعمل مع بعضها البعض، في إطار تنظيمي محدد ووفقاً لإجراءات عمل معينة، وتحتاج هذه المجموعات أو مجموعات العمل إلى التقريب والتنسيق معها من أجل الوصول، إلى تحقيق الأهداف المحددة، وفي هذا السياق، يظهر دائماً 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 قادراً 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، ٢٠٢١)

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

## 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 وكفؤة تعزز الإبداع الإداري لدى الموظفين العمل فيها، بحيث يواكب التطورات السريعة؛ لضمان استمرار عمل المنظمة وبقائها في ظل المنافسة العالمية الشديدة.

( الخلفيات، ٢٠٢٢ )

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؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز الابداع 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، وتتبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم القيادة الادارية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتنفيذ دور القيادة الإدارية في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسات الحكومية.

#### ✓ الأهمية العملية:

تتبع 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.

## 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.

## 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؟

## فروض الدراسة:

بناءً 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.

## الدراسات السابقة:

### ١. دراسة ( محمد، ٢٠٢٠ )

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 ١٥٠ 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.

### ٢. دراسة ( بشير، ٢٠١٩ )

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 ٢٢.

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.

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) وتوزيعها 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 ٣٦%، 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 أيضا وجود أثر ضعيف جدا للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، بعد تحليل واختبار الفرضيات الدراسية توضح لنا ما يأتي: ١. للأساليب القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة ٣٤,٨%. ٢. للأسلوب التحويلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر في نسبة ٣٥,٠%. ٣. للأسلوب التبادلي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر بنسبة ١٢٨%. ٤. للأسلوب الأخلاقي على عملية اتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية أثر ضعيف بنسبة ٣٦,٩%.

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.

#### ٤. دراسة (القرشي، ٢٠٢١)

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 (٢٠٠) استبانة الكترونية، تم استرداد (١٩٤) استبانة من مجتمع البحث.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات فقد تم استخدام استبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات، مكونة (٤٣) 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 اثر أبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية 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 (٤,٢٤)، 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 أهم عوامل النجاح والإبداع، وعقد ورش عمل أكثر للتعريف بالذكاء العاطفي والقدرات التي يتشكل منها، فالذكاء العاطفي ينمو ويتطور بالتعلم والتمرين.

#### ٥. دراسة (خلوط، ٢٠٢٣)

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 بـ ٥٠ عاملاً وتحليل 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 أيضاً 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.

#### ٦. دراسة (عايض، ٢٠٢٠)

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

المنظمة المتمثلة في: عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (٣٣٠) 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 ٢٧٣ 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.

#### ٧. دراسة (الرفاعي، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر استخدام استراتيجيات التفكير التخييلي 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 (٣٠) 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.

وأُسفرت 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.

#### ٨. دراسة (الحياني، ٢٠١٩)

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 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 يمتلكه كل دولة من معرفة في مجال العلوم وخاصة الاقتصادية، وغدت المعرفة العامل الأساس خلافا لعالمي العمل ورأس المال، وبدأ الاقتصاد يدخل معترك اقتصادي جديد قائم على المعرفة كمفتاح نجاح لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### ٩. دراسة (العلاقي، ٢٠١٩)

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 (١٠٠) مفردة ونسبة ٥٠% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (١٠٠) استمارة استرجعت جميعا بنسبة ١٠٠% ولقد خضعت للتحليل بالكامل بنسبة ١٠٠%. 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.

#### ١٠. دراسة (الحياني، ٢٠١٩)

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 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.

## الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Karatepe، ٢٠٢٠)

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.

## ٢. دراسة (Percunda، ٢٠٢٠)

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.

## ٣. دراسة (Hassi ٢٠١٩)

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 (١٢٧) فندقا من جميع أنحاء المغرب، وقام الباحث بتطوير استبانة لأغراض الدراسة على (٤٢٢) مديرا في جميع المستويات الإدارية، وتم استرجاع (٤١٤) 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 يجب أن تركز إدارات الفنادق التي تهدف إلى الحصول على نتائج ابتكارية على المناخ الإبداعي وعلى تمكين القادة.

#### ٤. دراسة (Ghosh، ٢٠١٩)

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية للابتكار في مكان العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال AP-LAP باستخدام الاستبانة التي تم بناؤها 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.

#### ٥. دراسة (Sicotte, et al، ٢٠١٩)

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 (٤) شهور لتلك القطاعات، وأسلوب المقابلة الشخصية لعدد مكون من (٤٠) موظفاً بكافة المستويات الإدارية. واستخدموا الاستبانة لأغراض الدراس حيث وزعت على (٦٤٥) 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

## 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 بطريقة الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

## 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 و يعمل 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: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- **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

للعلم الاجتماع SPSS – Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

## **ثانياً: الإحصاء التحليلي:**

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات محاور أداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فروض الدراسة

## 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 ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية :** تم التطبيق علي العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

- بشير، كمال علي محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠١٩). أثر القيادة الإدارية على الأداء بالمؤسسات الهندسية: دراسة تطبيقية على شركة البجراوية للتصنيع الفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٨ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106432>
- الحياي، نعمان عباس ندا. (٢٠١٩). أثر الإبداع والابتكار الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع٦٨ ، ١٥٩ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1031172>
- الحياي، نعمان عباس ندا. (٢٠١٩). أثر الإبداع والابتكار الإداري في التنمية الاقتصادية في العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع٦٨ ، ١٥٩ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1031172>
- خلوط، عواطف. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج٨، ع١ ، ٨٠١ - ٨٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>
- الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٧٢ ، ٣٣١ - ٣٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1321450>
- الرفاعي، رابعة اسماعيل عباس. (٢٠١٩). أثر استخدام استراتيجية التفكير التخيلي في تنمية الإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، مج ٢٠، ع ٤، ٥٦٧ - ٥٨٩. مسترجع من

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

- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، و القحفة، عبدالكريم صالح حسين. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٦، ع ١٤، ١ - ٣٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1059935>

- العلاقي، علي خليفة. (٢٠١٩). اثر الابتكار والابداع التسويقي علي جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية بمدينة زلتين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع ١٣، ٨٥ - ١٠٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1262053>

- القرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج ٣٥، ع ٢، ٢٥ - ٦٩. مسترجع من

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

- محمد، منى جعفر عمر. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٤٧، ٢٣٢ - ٢٠٧. مسترجع من

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

## المراجع الأجنبية:

- 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.
- 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/JCHM-01- 2018-0003>.
- 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>
- 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

- 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->

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of business administration**



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

|                            |                                          |
|----------------------------|------------------------------------------|
| <b>Student Preparation</b> | <b>Saeed Abdullah Mohammed Alqahtani</b> |
| <b>University ID</b>       | <b>٢٤١٠٠١٩٦٩</b>                         |

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abu Anza**

**1445–2024**