

” تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ”

دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى

م.م. حيدر شاكر نوري

م.م. محمود حسن جمعة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ديالى

المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط . وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية .

The impact of success leadership management in the achievement of innovation management: Applied study in Diyala University.

Abstract

This research tests the relationship linkage and effect between the variable of "leadership management" and variable of "innovation management". The research problem is how to understand the success leadership management role in the achievement of innovation management in Diyala University. A questionnaire was used in data collection depending on the distribution of (44) forms to the research sample chosen as (colleges deans and their assistants and heads of departments). Data were analyzed Using a number of statistical tools including linkage coefficient (Person). The results were obtained by (SPSS) software. The research found set of conclusions, one of the most important thinks was that there is a linkage and effect relationship between "leadership management" and "innovation management".

المصطلحات الرئيسية في البحث : القيادة ، القيادة الإدارية ، الإبداع ، الإبداع الإداري

Leadership , Leadership Management , Innovation , Innovation Management

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن ، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات (خدمية وإنتاجية) والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات ، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية ، بل هي قلبها النابض .

ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإدارية في منظماتنا العراقية وفي جامعة ديالى عينة البحث في تحقيق الإبداع الإداري تتبلور مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس الآتي :

(ما دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى ؟) وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما المقصود بالقيادة ، والقيادة الإدارية ، والإبداع ، والإبداع الإداري ؟ .
- ما مستوى أهمية متغيرات البحث المتمثلة بمتغير القيادة الإدارية والإبداع الإداري في جامعة ديالى ؟ .
- ما نوع العلاقة والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ؟ .
- هل يؤدي توافر وإدراك أهمية القيادة الإدارية الناجحة للعينة المبحوثة في تحقيق الإبداع الإداري ؟ .

2- أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضونه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع ، إذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً في أدبياتهم ، كما ان دور القيادة الإدارية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وأكثر إبداعاً وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها فضلاً عن أهمية البحث التي تنبع من مساهمته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، وكما تتضح من النقاط الآتية :

- أ- رفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف الى الدراسات والبحوث السابقة .
- ب- إبراز دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات العراقية عامة وفي جامعة ديالى خاصة لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها .
- ج- رفد الجامعة بالبيانات والمعلومات عن مفهوم القيادة الإدارية والتي تسهم بدورها في تحقيق الإبداع الإداري .
- د- تحتل الجامعة أهمية كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص وترقى بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها .

3- أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :

- أ- معرفة مدى إدراك عينة البحث في الجامعة المبحوثة وأهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري .
- ب- التعرف على مستوى الإبداع في الجامعة المبحوثة .
- ج- اختبار العلاقة والأثر المتكونة بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري .

4- وصف مجتمع وعينة البحث

أ- **نبذة مختصرة عن جامعة ديالى:** أسست جامعة ديالى عام 1998 وبدأت العمل بثلاث كليات وهي تضم الآن (12) كلية هي (التربية الأساسية ، التربية /الأصمعي ، التربية /الرازي ، العلوم ، الطب ، الطب البيطري ، الهندسة ، القانون ، الزراعة ، التربية الرياضية ، الإدارة والاقتصاد ، والعلوم الإسلامية) . واشتملت الدراسة الحالية على تسعة كليات منها .

ب- **وصف عينة البحث :** حددت عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل عمدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الجامعة تمثلت بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية . وقد وزعت (50) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث ، أسترجع منها (44) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (88%) ، علماً إن مجتمع الدراسة يبلغ (70) فرداً . كما روعي تحديد مواصفات عينة البحث وكما مبين في الجدول الآتي :

جدول (1) مواصفات عينة البحث

المواصفات	التفاصيل	عدد الأشخاص	النسبة %
التحصيل الدراسي	دكتوراه	32	73%
	ماجستير	12	27%
	المجموع	44	100%
الموقع الوظيفي	عميد	7	16%
	معاون عميد	16	36%
	رئيس قسم	21	48%
	المجموع	44	100%
سنوات الخدمة	أقل من 10	14	32%
	أقل من 20	9	20%
	أقل من 30	15	35%
	30 -- فأكثر	6	13%
	المجموع	44	100%

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

5- مقياس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتنقسم على جزأين ، يتعلق الجزء الأول بالمتغير التفسيري (المستقل) والمتمثل بمتغير القيادة الإدارية وبواقع (22) سؤالاً ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير الاستجابي (التابع) والمتمثل بمتغير الإبداغ الإداري وبواقع (17) سؤالاً وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert- Scale) لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية ، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس : أتفق تماماً (5) ، وأتفق (4) ، ومحاييد (3) ، ولا أتفق (2) ، ولا أتفق تماماً (1) . وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث ، وبالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها (العازمي، 2006) (حريم، 2009) (الخفاف، 2007) (سلامة، 2007) (هيجان ، 1999) (سميث، 2010) وقد تم تكيف الفقرات بما يتلاءم والبحث الحالي وتم تحكيم الاستمارة من قبل ثلاث خبراء ، وكما موضح في الملحق (2) .

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث الحالي ، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي :

أ- اختبار صدق المحتوى :- يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ، وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس هدف الاستبانة أهمها المقارنة الطرفية (The Comparison of Extreme Groups) ، إذ يتم ترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً ، وتقسّم إلى مجموعتين ويتم اختيار 27% من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و27% من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ، ويتم اختبار (t) ، إذ بلغت قيمتها (12.354) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة .

ب- اختبار ثبات الاستبانة :- يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن ، وتوجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان ومن أهمها صيغة (Guttman) ، وبعد تطبيق هذه الصيغة على استبانة البحث حصلنا على قيمة معامل ثبات (0.794) الذي يدل على ثبات مقياس الاستبانة .

6- فرضية البحث

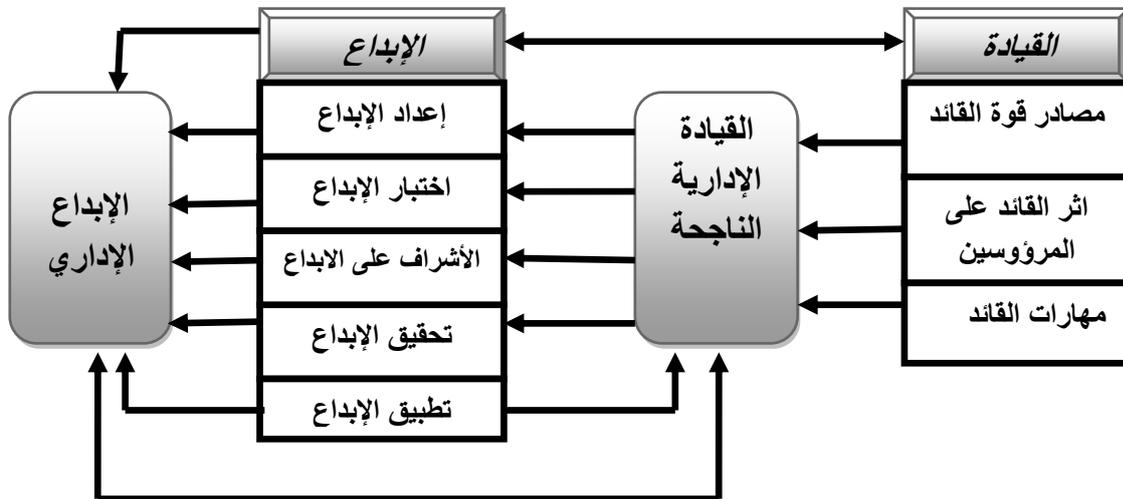
تتمثل فرضية البحث الرئيسية بالآتي :

" توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري " .

7- مخطط البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وكما في الشكل الآتي :

شكل (1) أنموذج البحث



ثانياً : دراسات سابقة

1- دراسة (الحقباني ، 1997) : " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية "

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (513) موظفاً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من نمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات كمحاور للمتغير المستقل (المتغيرات التنظيمية) وبين الإبداع الإداري كمتغير تابع ، كما توصلت الى ان مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بشكل عام متوسط الى حد ما وان مستوى التدريب لدى العينة كان أقل من المتوسط ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسلوك القيادي في المنظمات الحكومية لما له من أثر في تحقيق الإبداع الإداري .

2- دراسة (زايد ، 1999) : " تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة استطلاعية "

هدفت الدراسة الى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل . اذ تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية في صناعة الغزل والنسيج في مصر مكونة من (219) فردا . وتوصلت الدراسة الى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على العمل ، وأشارت العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل الى وضوح التفوق لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تطوير طرائق العمل من القيادة التبادلية .

3- دراسة (العساف ، 2005) : " واقع الإبداع الإداري ومعوقاته : دراسة تطبيقية " .

هدفت الدراسة الى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي : ما هو واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري ؟ اذ طبقت الدراسة على عينة مكونة من (113) مشرفة إدارية وزعت عليهن استمارتين الأولى وجهت للمديرات ومكونة من أربعة أجزاء هي (معلومات عن أفراد المدرسة ، ومستوى الإبداع ، ومعوقات الإبداع، ومقترحات في تطوير الإبداع الإداري) وأما الثانية وجهت للمشرفات ومكونة من جزأين هما (معلومات عن أفراد الدراسة ، وواقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس) . وتوصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها ان مستوى الإبداع كان أعلى من مستوى غير الإبداع ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس .

4- دراسة (العازمي ، 2006) : " القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية " .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين ، إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية ، اذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيس الآتي : ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين . وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مروضيها لقدرات إبداعية ، كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلاً عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة .

5- دراسة (Chemerys & Parasyuk , 2005) : " تحسين إدارة الإبداع لدى الحكومات المحلية " .

دراسة تطبيقية شملت (69) مديراً تنفيذياً في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة ليف الأوكرانية تنطلق هذه الدراسة من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعنى بأنظمة الإدارة المدنية وتحليل (أنظمة الإدارة، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التطوير التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية ، أنظمة الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة القانونية، الثقافة السياسية، التركيز على الخدمات) . ومن بين النتائج التي

توصلت إليها ان الإبداع هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما إن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك واع لأهداف المنظمة ورسالتها فضلاً عن تأثير المكانة الوظيفية والمكافآت اكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة.

6- دراسة (Marion & Marie , 2006) : " الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبديل " (Innovation Outside The Lab: Strategic Innovation As The Alternative)

أكدت الدراسة معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة ، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق ، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوروبية، واستخدام الاستبانة لـ (187) مديراً تنفيذياً بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، ان خلق القيمة للزبون لها تأثير ايجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً. وأوصت الدراسة بوجود لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مثيرة للزبون.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

وتتمثل بالآتي :

- أ- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الاطار النظري للبحث الحالي .
- ب- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات .
- ج- الاطلاع على النتائج التي توصلت اليها ،وأفادت في الانطلاق من حيث انتهت دراساتهم .
- د- بناء مقياس اعتمد عليه البحث الحالي مع تكييف بعض فقرات مقاييس هذه الدراسات وبما يتلاءم والبحث الحالي.
- هـ- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة ، مما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي .

المبحث الثاني : الاطار النظري

المقدمة Introduction

قال تعالى " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة " الأحزاب الآية : 21 . تدل الآية الكريمة أن القدوة (القائد) الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة جيدة لغيره (مروسيه) فكراً وسلوكاً . إذ كان الرسول عليه الصلاة والسلام هو القائد والمشرع ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ، فقد صح عنه صلى الله عليه وآله وسلم في الحديث الذي أخرجه (أبو داود) أنه قال " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " . ومن هذا المنطلق أقتضى فهم القيادة وتحديد مقومات وجودها وبيان الأسس التي تقوم عليها لما أصبح للقيادة من دور هام في فاعلية الإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة وصولاً إلى المنظمات المبدعة .

أولاً: القيادة Leadership

1- مفهوم القيادة

يشغل موضوع القيادة الإنسان منذ القدم وتناول الكتاب والباحثين هذه الظاهرة كثيراً ، ولكن أهمية القيادة (الناجحة) في المنظمات (إنتاجية أو خدمية) قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومتراصة ، فضلاً عن المنافسة الشديدة في الأسواق . ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة .

القيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة ، وقد ينظر إليها على أنها فن ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها علم ، ولكن واقعاً هي علم وفن معاً . وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بهذا الموضوع إلا أنه لا يزال لغزاً مميّزاً وموضوعاً غامضاً . إذ لا يوجد تعريف اصطلاحى موحد لهذا المفهوم وسنورد بناءً على ما تقدم عدة تعاريف للقيادة . فالقيادة كما يذكر (الخفاف) من فعل (قيد) أي " جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ " ، ويرى أيضاً أن القيادة من وجهة نظر معاصرة بأنها " عملية التأثير على جماعة في موقف معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة " (الخفاف : 2007:9) . كما تعرفها (سلامة : 2007:6) بأن القيادة هي " العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه الجهودات بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المعاصرة " وإذا رجعنا إلى الفكر القديم لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة (القيادة Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل) أي " يقوم بمهمة ما " . ويرى (كنعان : 2009:89) بأنها " عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة " . أما (حريم : 2009:216) فيرى بأنها " عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة " .

مما تقدم يمكن القول بأن القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه ، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني ، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين .

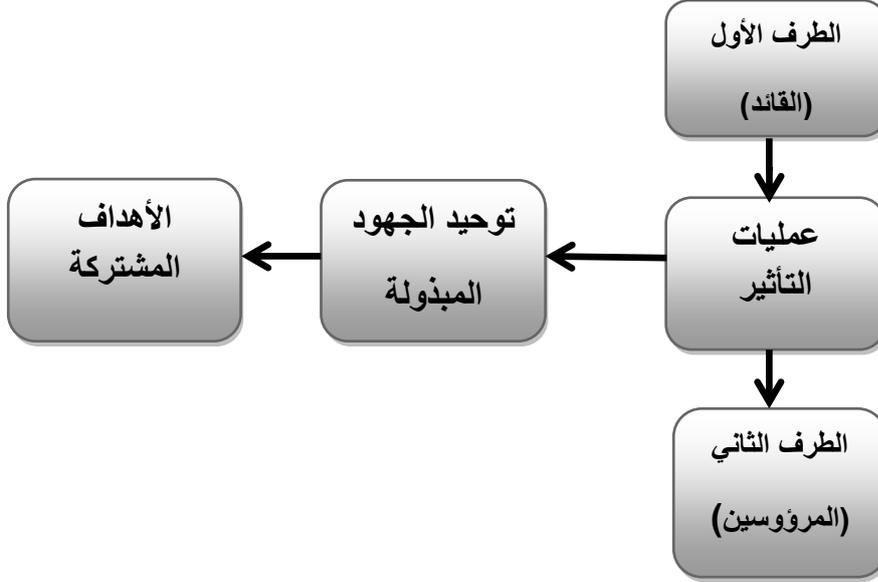
2- القيادة الإدارية Leadership Management

ان الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته . وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولاً إلى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول إلى غايته .

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن (السوق) والحكومات (الجماعات الضاغطة) وأد تواجه المنظمات هذه الضغوطات (التحديات) داخلية كانت أم خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات . ويعرفها (Conger : 2002:47) بأنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة " . في حين أشار (الشماع : 2007:253) إلى القيادة الإدارية بأنها " الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين " . أما (سلامة ، 2007:6) فتعرفها بأنها " العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني " . كما يشير (حبتور : 2009 : 175) إلى القيادة الإدارية بأنها " وظيفة ديناميكية في الإدارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس " وأخيراً يرى (سميث : 2010 : 2) أنها " القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات " .

ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية يمكن وضعها في المخطط الفرضي الآتي :

شكل (2) عملية القيادة الإدارية



المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات .

فالقيادة الإدارية إذاً هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة .

وكما انه من الضروري ذكر بعض الخصائص التي يتصف بها القائد وهي (سلامة، 2007: 12) :

- تحديد الأهداف بدقة .
- خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف .
- التأكد من إنجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة .

3- مهارات وسمات ومكونات شخصية القيادة الإدارية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات مهمة وضرورية أيضاً للقائد ، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المهارات الأساسية للقائد الإداري .

ويذهب البحث الحالي مع ما أورده (حريم ، 2009: 217) من مهارات أساسية للقائد وهي :

- أ- **التمكين Improvement** :- أي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار .
- ب- **البديهة Intuition** :- أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة .
- ج- **فهم الذات Self-Understanding** :- أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير .
- د- **الرؤية Vision** :- أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك .
- هـ- **التوافق بين القيم Value Congruence** :- أي استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما .

ويذكر (سميث : 2010 : 8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط القيادة الإدارية لتحقيق المهارات والأدوار الخمسة أعلاه والتي يختلف مع (حريم) في بعض من مسمياتها وان كان مضمونها متقارب مع ما ذكر أنفاً وهي (الرؤية ، العلاقة (التمكين) ، الإشراف ، التشجيع ، ودور معلوماتي (التوافق بين القيم)) كما يراها (سميث) وهذه المفاتيح هي :

1- تحديد الرؤية .

- 2- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل .
- 3- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح .
- 4- تشكيل فرق ملائمة للعمل .
- 5- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة .
- 6- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل .
- 7- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة .
- 8- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس .
- 9- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين .
- 10- إنشاء قنوات اتصال فعالة .
- 11- تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل .

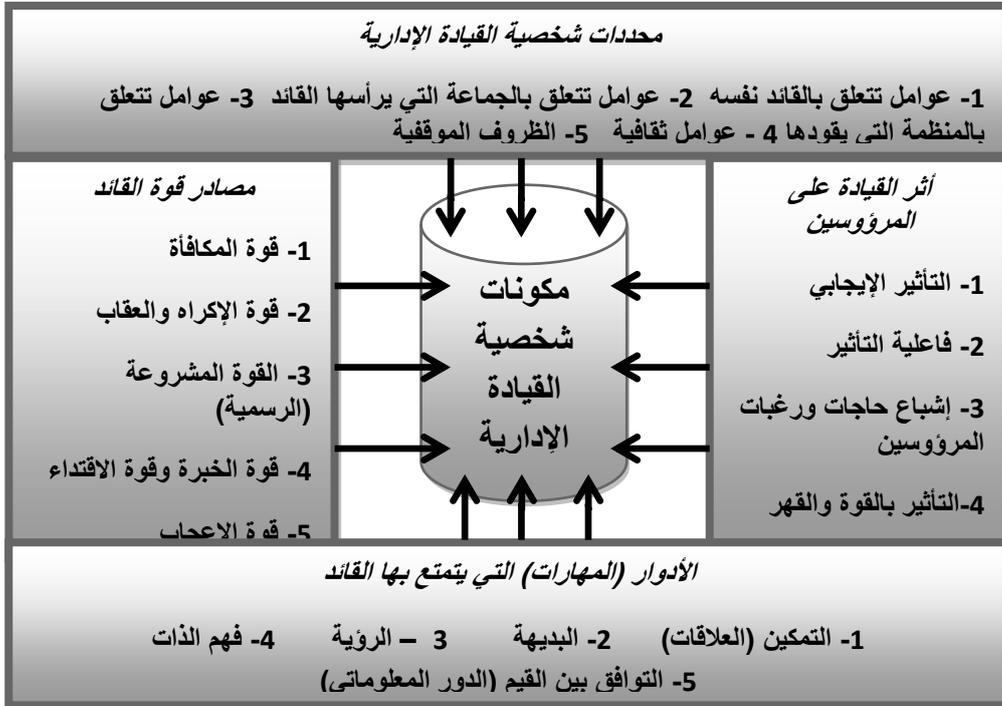
ويتضح من ذلك ان المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وكما يمكن ان توجد بالفطرة ويذهب البحث الحالي الى ان المهارات الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصلق . اذ ان القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين .

أما السمات فهي ضرورة لابد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد الإداري ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال (الخفاف : 2007 : 56) :

- **السمات المميزة** : الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة .
- **السمات الموقفية** : الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل .
- **السمات التفاعلية** : الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدة من السمات المميزة والموقفية .
- **السمات السلوكية** : الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري .

ويمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الشكل الآتي :

شكل (3) مكونات الشخصية القيادية الإدارية



المصدر : سلامة ، ابتسام خالد " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل ، الجمعية السعودية للإدارة ، 2007 : 13 . بتصرف من الباحثان .

1- مفهوم الإبداع

إذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الذكاء بوصفه مقياساً لقبالية الفرد ، فإن النصف الثاني من القرن قد ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان (الخفاف ، 2009: 216) وتعمل المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها إلى إيجاد طرائق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تمتلكه من طاقات إبداعية ، إذ الإبداع سيرتقي بها إلى الريادة Entrepreneurship ، ولكن هذا ليس بالأمر السهل ، إذ لابد من معايير تميز المبدعين وتحرص عليهم وتحفزهم للتوصل إلى غاياتها .

ويعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة ، وقد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له وبحسب وجهات نظرهم وسنورد البعض منها ، إذ يرى (هيجان : 1999 : 8) أن الإبداع هو " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات " . ويذهب (Dean : 2000 : 2) إلى أن الإبداع هو " عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغيير والتحسين " . ويذكر (نجم : 2003 : 17) أن مفهوم الإبداع قد يختلف مع مفاهيم أخرى مثل (الابتكار Creativity) إلا أن الإبداع يختلف عن الابتكار إذ الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة " . أما الابتكار فهو " التطبيق الخلاق أو الملائم لها " . في حين يرى (اللعبون : 2007) أن الإبداع هو " الإتيان بالجديد ، أي فكرة أصيلة تماماً " . أما (بشاوي ، 2008 : 26) فترى أن الإبداع هو " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها " .

ويتضح من العرض أعلاه أن الإبداع ليس حكراً على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية ، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى للوصول إليه لتكوين ما يعرف بـ " المنظمات المبدعة " . ويرى الباحثان أن الإبداع هو " أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى غاية مطلوبة " .

2- مفهوم الإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلم وما يتيح عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار ، إذ أن التغير أصبح حقيقة في حياة المنظمات ، وأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها .

وفي ما ذكر إشارةً ضمنيةً إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري ولهذا سنورد بعضاً منها . إذ يُعرف (القحطاني : 2002 : 338) الإبداع الإداري بأنه " استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم " . كما يرى (العازمي : 2006 : 23) أن الإبداع الإداري هو " قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وإن تتسم بتحقيق المنفعة العامة " . في حين يرى (الخفاف : 2007 : 211) أن الإبداع الإداري هو " عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التتموية المستمرة بروية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق " . أما (بشاوي : 2008 : 3) فتعرف الإبداع الإداري بأنه " فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد " .

ويظهر لنا من الطرح السابق أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه ، إذ فرض على المنظمة تبني أفكارا إبداعية واستخدامها كسلاحٍ للتغيير والتطوير وحل المشاكل ، وكل هذا ينصب في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها وتحقيق أهدافها ،

ومن هنا يمكن أن نعرف الإبداع الإداري بأنه عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرهما وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة واحدة .

3- مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة يضعها الباحثون ويتبناها البحث الحالي وهي (العميان : 2002 : 398) (بشاوي : 2008 : 8) (الصحة : 2009) :

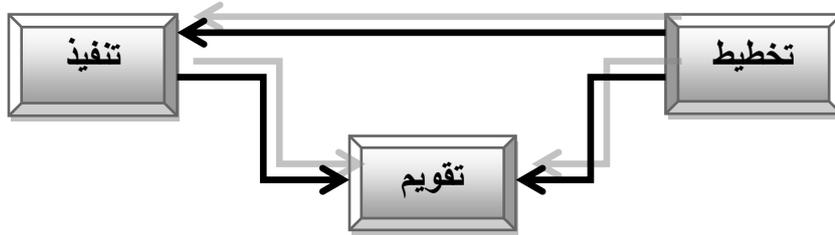
- مرحلة الإعداد :- ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها .
- مرحلة الاختبار :- وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .
- مرحلة الإشراف :- وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة .
- مرحلة التحقق :- وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة .

ثالثاً : العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل ، وكما مر بنا آنفاً أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي ، فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة له ، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق القيادة الإدارية الناجحة .

ويرى (الخفاف : 2009 : 36) أن المدير القائد كي ينجح باعتباره (قائداً) في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره (مديراً) وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره (مواطناً) فعليه اعتماد مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل الآتي :

شكل (4) دورة مبسطة للإبداع



المصدر : الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن . 37:2009.

نلاحظ من الشكل أن التخطيط هو أساس النجاح وبدايته وعلى القائد اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بنظر الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع ويظهر الجدول الآتي أهم هذه الأهداف .

جدول (2) أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع

أهداف الفرد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
1- الشعور بالإشباع	1- تحقيق الأهداف	1- تكافؤ الفرص
2- الارتقاء بالمعيشة	2- الاستخدام الأمثل للمواد	2- تحقيق الرفاه للمجتمع
3- لانتماء إلى العمل	3- تنمية التطور	3- حماية الأفراد والبيئة
4- المشاركة في الإدارة	4- استثمار الابتكار	4- نمو الاقتصاد العام
5- حرية الإرادة	5- تطور مستمر	5- الارتقاء بالمجتمع

المصدر

: الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن . 37:2007 .

وهنا تظهر حالة القيادة الإدارية المبدعة من خلال تبني النمط والاستراتيجية التي تلائم الظروف الساندة في منظمته والتحوط من المستقبل جاعلاً هدفه الانتهاج (كمأ ونوعاً) من خلال عنايته بعامله وهو ما يطلق عليه (معادلة العمل) .

ومن خلال الطرح السابق تتأكد أهمية الإبداع الإداري للمنظمات وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وهنا يستدعي كما تذكر (بشاوي : 2008 : 7) ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها :

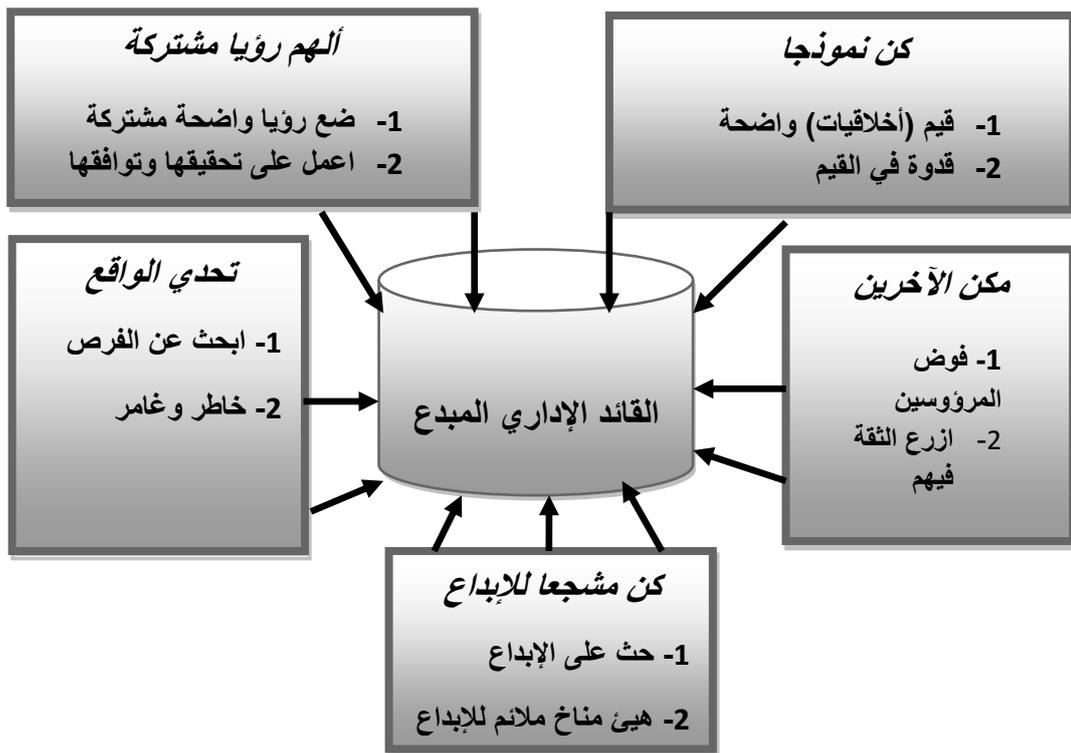
1- تفويض السلطات لمروسيهم .

2- زرع الثقة بمروسيهم وقدراتهم .

3- تشجيع المروسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة .

وهذا ما يسعى البحث الحالي لطرحه وتوصيله للإفادة منه بطريقة علمية وموضوعية وللحصول على (القادة الإداريين المبدعين) الذين لا يكتفون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة عندهم ، بل يحفزهم السعي المستمر في إيجاد أفضل الطرائق في العمل والإبداع للمساهمة في تحقيق الهدف الأشمل ورفع وعي القادة والمروسين والمنظمة ككل على حد سواء . وقد ذكر العلماء نموذجاً وصفيّاً للقائد الإداري المبدع ، إذ طرحوا خمسة صفات توصل إلى القائد الإداري المبدع وكما موضح بالشكل الآتي :

شكل (5) أنموذج وصفي سلوكي لصفات القائد الإداري المبدع



المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات.

ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع ، وذلك من خلال تبني سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيعهم على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم .

المبحث الثالث : الإطار العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير التفسيري (المستقل) القيادة الإدارية :

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) القيادة الإدارية ، وكما يظهر في الجدول الآتي :

جدول (3) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير القيادة الإدارية (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	3	34	7	4.09	0.114	جيد جدا
2	1	4	1	24	14	4.05	0.237	جيد جدا
3	-	-	3	34	7	4.09	0.114	جيد جدا
4	2	-	-	35	7	4.02	0.189	جيد عال
5	-	1	3	22	18	4.30	0.162	جيد جدا
6	-	-	4	18	22	4.41	0.147	جيد جدا
7	1	4	1	24	14	4.05	0.237	جيد جدا
8	-	-	4	18	22	4.41	0.147	جيد جدا
9	-	1	5	31	7	4.00	0.152	جيد عال
10	1	-	7	20	16	4.14	0.205	جيد جدا
11	1	-	-	23	20	4.39	0.164	جيد جدا
12	-	-	3	28	13	4.23	0.132	جيد جدا
13	-	1	7	24	12	4.06	0.197	جيد جدا
14	-	-	3	30	11	4.18	0.129	جيد جدا
15	1	-	3	29	11	4.11	0.175	جيد جدا
16	1	4	2	26	11	3.95	0.235	جيد عال
17	38	5	-	1	-	1.18	0.457	ضعيف
18	-	-	5	27	12	4.16	0.146	جيد جدا
19	-	-	-	26	18	4.41	0.120	جيد جدا
20	9	16	7	8	4	2.59	0.486	مقبول
21	-	-	4	23	17	4.30	0.146	جيد جدا
22	9	16	7	8	4	2.59	0.486	مقبول
إجمالي متغير القيادة الإدارية					4.07	0.67	0.164	جيد جدا

يلاحظ من الجدول أن متغير القيادة الإدارية بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف (0.164) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) . وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,21) أوساطا حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في جامعة ديالى لديها رؤية واضحة لمستقبل الجامعة وتضع الخطط لذلك ، وأنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الجامعة ، وأنها تسترشد أهداف الجامعة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الجامعة ، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وأنها تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل الجامعة تؤثر في فعالية القيادة الإدارية ، التي تعتمد بدورها على مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب

والإصغاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجامعة ، وتخصص جزءاً من موارد الجامعة لدعم ومساندة الأعمال التي يودها أفرادها ، أن القيادة الإدارية تستطيع أن تقنع المروسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون اليه ، وتنشئ قنوات معلوماتية تلام توجه الجامعة فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات ، وتشجع المروسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة ، وتعتمد نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المروسين ، بالإضافة الى اعتمادها على سماتها الشخصية (الأنافة ، الذكاء ، والثقة بالنفس) وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، الإدارية ، والسلوكية) في التأثير عليهم ، وتهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتها .

أما الفقرات (17,20,22) فقد حققت أوساطاً حسابية أقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير الى عدم اعتماد القيادة الإدارية في الجامعة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المروسين ، بالإضافة الى عدم اعتمادها على مناصبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم ، وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتها .

ب- المتغير الاستجابي (التابع) الإبداع الإداري :

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات الإبداع الإداري ، وكما يظهر في الجدول الآتي :

جدول (4) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات الإبداع الإداري (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		-	23	20	4.39	0.72	0.164	جيد جداً
24	3	3	7	13	18	3.91	1.21	0.309	جيد
25	-	-	3	31	10	4.16	0.60	0.144	جيد جداً
26			5	28	11	4.14	0.59	0.142	جيد جداً
27			-	26	18	4.41	3.53	0.120	جيد جداً
28	13	25	2	2	2	1.98	0.97	0.489	مقبول
29	1	-	3	29	11	4.11	0.72	0.175	جيد جداً
30	-	-	7	28	8	3.98	0.66	0.165	جيد عال
31	-	-	6	34	4	3.95	0.48	0.121	جيد عال
32	-	-	1	31	10	4.14	0.59	0.142	جيد جداً
33	1	1	18	20	4	3.57	0.79	0.221	جيد
34	-	-	3	34	7	3.77	0.80	0.212	جيد
35	-	-	7	33	4	3.93	0.50	0.127	جيد عال
36	-	-	14	27	3	3.75	0.58	0.154	جيد
37	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جداً
38	-	-	2	30	5	3.86	0.47	0.173	جيد
39	1	-	5	19	19	4.25	0.83	0.195	جيد جداً
الإجمالي						3.92	0.62	0.158	جيد عال

يلاحظ من الجدول أن متغير الإبداع الإداري بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة . وبانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (0.158) ، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4) . وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة 28) على أوساطاً حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في جامعة ديالى تؤمن بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري باعتباره بعداً تنافسياً ، وتعمل على توافر المناخ الملائم في الجامعة لتحقيق الإبداع الإداري ، وتراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع ، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة ، وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ، وتراقب بشكل مستمر الجامعات (الكلية) المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها ، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الجامعة (الكلية) عند الضرورة ، وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية ، وتستشير المروسين في عمليات التجديد والإبداع ، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي

تعرض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر ، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها لإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل ، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته .

أما الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير الى أن القيادة الإدارية في الجامعة لا تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .

ثانيا : اختبار فرضية البحث

أ- تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري :

يوضح الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) القيادة الإدارية والمتغير (التابع) الإبداع الإداري . وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمة الارتباط (0.852) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية التي نصت على (توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري) .

وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كانت القيادة الإدارية في الجامعة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المروسين من خلال ما لديها من المهارات المتعددة ، فإن ذلك سينعكس على تحقيق الإبداع الإداري بدرجة أكبر .

جدول (5) العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الإدارية	الإبداع الإداري	0.852	10.544	0.01	معنوية

ب- تحليل أثر القيادة الإدارية في الإبداع الإداري :

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري ، ويلاحظ أن هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.167) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ، أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42) . ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.469) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الإدارية يصاحبه تغير بمقدار (0.469) في الإبداع الإداري ، ويدلل هذا الى أهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري . أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية ، تشير الى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع الإداري تتحدد من خلال القيادة الإدارية ، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.274) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة . ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير الى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر ، وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري . وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري) .

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	الإبداع الإداري	0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات Conclusions

- 1 - اتضح من الطرح النظري أن اغلب الكتاب والباحثين يرون الاختلاف بين المدير والقائد ، إذ المدير مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية – التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة – والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة .
- 2 - تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة . ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك .
- 3 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة لمتغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ما يأتي :
 - أ) حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الإدارية مرتبة جيد جدا ، مما يشير الى ادراك القيادات العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات .
 - ب) حقق متغير القيادة الإدارية وسطا حسابيا عاليا ، مما يشير الى ادراك عينة البحث (القيادات العليا) لأهمية دورهم في قيادة كلياتهم بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئا من الإبداع في أدايمهم .
 - ج) حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير الإبداع الإداري مرتبة جيد عال ، مما يشير الى ادراك القيادات العليا بدورهم الفاعل في تحقيق الإبداع الإداري .
 - د) حقق متغير الإبداع الإداري وسطا حسابيا عاليا ، مما يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية الإبداع الإداري وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة .
 - هـ) ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية الناجحة مع الإبداع الإداري في الكليات المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية .
 - و) تبين وجود اثر ايجابي للقيادة الإدارية على الإبداع الإداري وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري ، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات .
 - ز) تم قبول فرضية البحث تحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) .

ثانياً : التوصيات Recommendation

- 1 - اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الإدارية ، والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .
- 2 - العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة ، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم .
- 3 - تحلي قادة الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات ، والمثابرة ، والمبادرة ، والتفويض ، والمخاطرة ، والمرح والطرافة ، الخ .
- 4 - تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويُمَتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين (الموظفين) لإثارة دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتفكير الإبداعي .
- 5 - على القادة الإداريين التابعين للجامعة وكلياتها أن يكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
- 6 - تشجيع المرؤوسين (الموظفين) من قبل القادة (عمداء الكليات) على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلاً عن تبني الأفكار المبدعة .
- 7 - العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لكليات الجامعة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط ، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء .
- 8 - استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تبنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية .
- 9 - انتهاز وتبني مفهوم التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة كليات الجامعة في تقبل إستراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها ، إذ من شأن التغيير أن يروج للإبداع الإداري ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساس وازدياد الوعي والاهتمام ولصيغة أهداف شاملة .

المصادر

أولاً : العربية

- 1 - القرآن الكريم . سورة الأحزاب ، الآية (21) .
- 2 - سنن أبي داود . الحديث عن أبي هريرة ، وإسناده حسن .
- 3 - حريم ، حسين " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " دار حامد للطباعة والنشر . الطبعة الثانية ، عمان الأردن 2009 .
- 4 - حبتور ، عبد العزيز صالح " مبادئ الإدارة العامة " الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، 2009 .
- 5 - الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 2009 .
- 6 - الشماع ، خليل محمد " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن ، 2007 .
- 7 - الكنعان ، نواف سالم " القيادة الإدارية " دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإصدار الثامن ، عمان الأردن ، 2009 .
- 8 - سلامة ، ابتسام خالد " القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل ، الجمعية السعودية للإدارة ، 2007 .
- 9 - اللعيون ، خالد " القيادة والإبداع " أسئلة وأجوبة ، 2007 .
- 10 - بشاوي ، لمياء " الإبداع في المنظمات ، كيف تنمي الإبداع في منظماتنا " بحث منشور ، 2008 .
- 11 - الصحة ، مشرفة نادي " مراحل الإبداع التنظيمي " موقع مجموعة إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، 2009 .
- 12 - هيجان ، عبد الرحمن " معوقات الإبداع في المنظمات السعودية " مجلة الإدارة العامة ، العدد (1) ، 1999 .
- 13 - العميان ، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2002 .
- 14 - العازمي ، محمد بزيغ حامد " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، 2006 .
- 15 - العساف ، وفاء عبد العزيز " واقع الإبداع ومعوقاته " الرياض ، رسالة ماجستير ، 2005 .
- 16 - نجم ، عبود " إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2003 .
- 17 - الحقباني ، تركي " اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين " دراسة تطبيقية ، جدة ، جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، 1999 .
- 18 - زايد ، عادل " تأثير القيادة في تنمية العاملين " المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (6) ، عدد (46) ، 1999 .

ثانياً : المترجمات

- 19 - سميث ، دايل م " احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة ، مهارات القيادة الأساسية بين يديك " موقع الخلاصة دوت كوم ، alkhulasah.com ، 2010 .

ثالثاً : الأجنبية

- 20-Conger ,M : Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics : winter Vol . 19 issue 3 , 2002 .
- 21-Dean , B Edwin " Creativity & Innovation " Web Page ed ,dean , 2002 .
- 22-James Gribbin , " Effective Managerial Leadership " AMA , Inc . 1982 .

23-Marion & Maarie, "Innovation Outside the lab:Strategic Innovation As the Alternative", WWW. Jijbentfy and ersfuture. be/view/ni/ 1471530 innovation + outsid+the+lab.html, , 2006

24-Oxford University , " English – Arabic Readers' Dictionary , 1980 .

25-Zake ,Michael ,H. Developing acknowledge Strategy California Management Review , Vol.41,No,3,1999.

ملحق (1) استمارة الاستبانة

فقرات القيادة الإدارية

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تتصور مستقبل المنظمة وتضع الخطط لذلك .					
2	تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة .					
3	تسترشد أهداف المنظمة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما .					
4	تقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في المنظمة .					
5	تعمل على تطوير بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل .					
6	تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات .					
7	تؤثر قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدك قائداً .					
8	تؤثر سياسة وثقافة المنظمة وهيكلها وطبيعتها عملها في فعاليتك بعدك قائداً .					
9	تعتمد مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء .					
10	تحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية المنظمة .					
11	تخصص جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفراد المنظمة .					
12	تقتنع المرؤوسين بأنهم سيقفون النجاح الذي يسعون إليه .					
13	تنشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه المنظمة فضلاً عن مسابرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات .					
14	تشجع المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم .					
15	تعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة .					
16	تعتمد نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على					

المروسين					
17	تعتمد نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤسين .				
18	تعتمد على سماتك الشخصية (الأناقة ، والنكاء ، والثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤسين .				
19	تعتمد على خبراتك ومهاراتك (الفنية ، والإدارية ، والسلوكية) في التأثير على المرؤسين .				
20	تعتمد على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤسين				
21	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك .				
22	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك .				

فقرات الإبداع الإداري

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تؤمن بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري بعده بعداً تنافسياً .					
2	توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري .					
3	تراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع .					
4	مستوى اهتمامك بالمبدعين في المنظمة كبيراً .					
5	تسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات .					
6	تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .					
7	تراقب بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها .					
8	تعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المنظمة عند الضرورة (ظروف استثنائية) .					
9	تتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في ومتطلبات في البيئة الخارجية .					
10	تستشير المرؤسين في عمليات التجديد والإبداع .					
11	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .					
12	تقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل .					
13	تبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر .					

					14	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للإفادة منه .
					15	تحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل .
					16	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة .
					17	تتردد في تغيير موقفك عند افتناعك بعدم صحته .

ملحق (2) المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	موقع العمل
1	أ.د. سعد حمود العنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الادارة والاقتصاد / بغداد
2	أ.د. غسان داود اللامي	تدريسي	الادارة والاقتصاد / بغداد
3	أ.م.د. سناء عبد الرحيم العبادي	رئيس قسم الادارة الصناعية	الادارة والاقتصاد / بغداد