

## توظيف القيادة الإدارية الناجحة في تنمية ودعم الإبداع الإداري

أ. وجدى أحمد علي

أ. هيثم خليفة عمر

المعهد العالي للعلوم والتقنية – طرابلس

[Hitam1100@gmail.com](mailto:Hitam1100@gmail.com) ، [alwarfly@yahoo.com](mailto:alwarfly@yahoo.com)

### الملخص

تعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة من المؤسسات لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية ، و لأنها البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات ، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل و تضع الحلول اللازمة لعلاجها و من ثم فإنها هي المسؤولة عن تنميته و تدريب و رعاية الأفراد و مواكبة المتغيرات و المستجدات، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة أن يكون القادة لهم بعد نظر و أن يكونوا مبدعين إداريين و لهم أفكار تجديدية دائما. *Human and Community Studies Journal*

كما يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق التطور والازدهار و مواكبة العصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة ، وهذا من اجل الاستمرار والبقاء.

في هذا البحث تم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها بالإدارة وكيف تنتج القائد الناجح ، والعوامل التي تؤثر في اختيار القيادة الإدارية ، كما تم التعرف إلى مفهوم الإبداع الإداري وكيف تتم عملية تنميته، والمرتكزات التي يقوم عليها ، وما دور وعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري.

وأخيرا انتهى البحث إلى أن نجاح العمل الإبداعي في أي مؤسسة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي بدورها تساعد على ترجمة الإمكانيات الإبداعية ، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير

المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الإدارة ، القيادة الإدارية، الإبداع، الإبداع الإداري، التنمية الإدارية.

### **Abstract:**

Leadership is of great importance in any institution, because it serves as a link between employees and between the organization's plans and future perceptions, and because it is the crucible in which all concepts, policies and strategies are fused within, and it is a necessity to support the positive forces in the organization and reduce the negative aspects as much as possible and it is able to control the problems facing work and put the necessary solutions to remedy them and then it is responsible for the development, training and care of individuals and keeping pace with the changes and developments, so it is necessary to advance the institution that the leaders have them foresight and to be creative and administrative to them always innovative ideas.

Creativity is also an important matter for all institutions that seek to achieve development and prosperity and keep pace with the era, which is characterized by continuous change and intense competition, and this is for the sake of survival and survival.

In this research, we discussed the concept of administrative leadership and its relationship to management, how it produces the successful leader, and the factors that affect the choice of administrative leadership, as well as the concept of administrative creativity, how its development process is based, the pillars upon which it is based, and what is the role and relationship of administrative leadership to administrative creativity.

Finally, the research concluded that the success of creative work in any institution requires providing good management of this creativity, which in turn helps to translate the creative potential, and that can only be found through the presence of successful

administrative leadership that seeks to provide the appropriate organizational climate that encourages creativity and leads to creative decisions and solutions to existing problems.

**Key words:** Leadership, management, administrative leadership, creativity, administrative creativity, administrative development.

### المقدمة:

مما لا شك فيه أن القيادة تشكل جوهر العمل الإداري، كما أن أسلوب القيادة الإدارية يحدد مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، لاسيما الإبداعية منها ولقد قيل في الماضي أن القيادة هي فن الإدارة، ولهذا فهي لصيقة بها ومتداخلة معها، فهي نشاط بالغ التأثير في النشاطات الإبداعية وحتى أن أساليب وممارسات القيادة هي بحد ذاتها نوع من أنواع النشاطات الإبداعية.

يتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه القائد على الأفراد الآخرين، الذين يمثلون مرؤوسين تابعين له، وهذا التأثير القيادي يكون ناتجا لممارسات يقوم بها القائد، ويهدف من خلالها توجيه سلوك الآخرين، والقائد

بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس أكثر قدر من التأثير على الأفراد وبالتالي فهو يتميز عن بقية أفراد الجماعة.

والقيادة الإدارية باعتبارها عملية اجتماعية مستمرة، تمارس من خلال دور وتميز في جماعة مستقرة، فهي تتضمن علاقات تفاعل مستقرة نسبيا، بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، ولكي يعتبر التأثير قياديا يجب أن تتوافر فيه صفة الاستمرارية والاستقرار، وهذه الصفة لا تتحقق في حالات التفاعل القصير الأجل، وإنما من خلال العلاقة المستمرة بين القائد ومرؤوسيه والتي تمثل علاقات تفاعل مذكورة، يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوك ومشاعر تابعيه وبالتالي توجيههم ليكونوا أكثر إبداعا.

ويعتبر الإبداع أداة أساسية للقيادة الإدارية في المؤسسات وبقائها وإيمانها بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري الهادف إلى تحسين

كفاءة وفعالية المؤسسات، حيث ينظر للإبداع الإداري على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن أن يهتم بتطوير العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي القيادة الإدارية يمكن أن تلعب دورا مهما في إبراز الملكيات الإبداعية لدى الأفراد.

### إشكالية البحث:

نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر في كافة المجالات ظهرت الحاجة لدى المؤسسات لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير.

فالمؤسسات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل

المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. (هيجان، 1420، المجلد 5 العدد 1)

وحيث أن الإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة، والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون على أن حاجة المؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة. (الدهان، 1992، ص 87)

ويؤكد بروان وتروتجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعا من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها في مقدمتها النمط القيادي،

وبخاصة النمط القيادي الديمقراطي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطية والتحولات المتسارعة. (آل خليفة، والربيعان، 2000، ص 29-53)

تلعب القيادة الإدارية الناجحة دورا كبيرا في تطوير وتنمية المؤسسة وذلك من خلال إحداث تغييرات وتحسينات في مختلف الجوانب وبالتالي يكون لها تأثير على الثقافة والعادات والقيم السائدة بالمؤسسة.

ومما سبق تقدمه يمكن صياغة إشكالية البحث على نحو التالي:

- ما دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الإبداع الإداري؟

وعليه فإن المشكلة التي يعالجها البحث يمكن صياغتها في التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو دور أسلوب القيادة الأوتوقراطية في دعم الإبداع الإداري؟

2- ما هو دور أسلوب القيادة الديمقراطية في دعم الإبداع الإداري؟

3- ما هو دور أسلوب القيادة المتساهلة في دعم الإبداع الإداري؟

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض الإطار النظري المتعلق بكل من القيادة الإدارية والإبداع الإداري.

- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.

- دور القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع الإداري.

- معرفة الأساليب القيادية المساهمة في تنمية ودعم الإبداع الإداري.

- إثراء البحث العلمي من خلال نتائج وتوصيات لهذا البحث.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع الإداري كما يلي:

- يقوم القادة بدور هام في المؤسسة من خلال تنظيم وتنسيق جهود الأفراد وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام.

- إبراز القيادة الإدارية في دعم الإبداع الإداري في المؤسسات العامة والخاصة لتأثير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها.

### منهج البحث :

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستنتج لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية وبعض المجالات العلمية لكل ما يتعلق بموضوع البحث من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع.

### أسباب البحث:

أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في: أسباب شخصية: تتمثل في الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري، وكونه له علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال.

أسباب موضوعية: يعتبر من المواضيع الهامة التي تتعلق بعنصر مهم في المؤسسة وهو العنصر البشري، ويعتبر الأساس الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة والاهتمام بهذا العنصر بشكل فعال يؤدي تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1- مفهوم القيادة الإدارية دراسات الإنسان والمجتمع

لقد تعددت الدراسات حول القيادة لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه والتعاون والتناسق بين الجماعة. - تعرف القيادة الإدارية هي " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل ورغبة في تحقيق أهداف محددة. ( فؤاد الشيخ، 1994، ص185 )

- وتعرف القيادة الإدارية أيضا " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين ". ( عليوة السيد، 2001، ص45)

والتعريف الأشمل للقيادة الإدارية: " القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك."

## 2- الفرق بين القيادة والإدارة

لقد حاول علماء الإدارة التفريق بين القيادة والإدارة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة وآخرون يعتبرون الإدارة عملية مستمرة والقيادة هي وليدة الموقف في حين نجد القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين لانجاز الأشياء ، وإبراز الفرق بينهما في النقاط التالية:

- القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، أما الإدارة فهي عملية

تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط، والتنظيم ، والرقابة ، كما أن القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي وإنما تشير إلى التأثير اعتمادا على الاتصال عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف والمسؤولية.

- القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد عكس الإدارة التي تركز على القدرة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة. (الحلامة، المدادحة، 2010، ص161)

## 3- العلاقة بين القيادة والإدارة

لقد تم التعارض حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يعتبر الإدارة جزء من القيادة وأن القيادة تتواجد في قمة الهرم الإداري دائما لكون أن لها تطلع الإستراتيجي وهناك من يعتبر العكس أي أن القيادة جزء من الإدارة لأنها إحدى وظائفها، والكثير من علماء الإدارة مع هذه الفكرة ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية: (نواف كنعان، 2007، ص120)

1- الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين وجودهم وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه والتنسيق الكامل بين جهود العاملين.

2- الجانب الإنساني للإدارة: المورد البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف، لهذا اتجه علماء الإدارة إلى التركيز عليه في

الإدارة، ويظهر دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه واشتراكهم في مناقشة الشؤون المرتبطة بعملهم.

3- الجانب الاجتماعي للإدارة: يقوم على أن التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة ومحور هذه النشاطات هي التنظيمات الإنسانية وهنأتى دور القيادة في تنسيق جهود العاملين، فهي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة. - ونستنتج أن الإدارة والقيادة متكاملتان، فالإدارة تقوم بوظائف معينة لتحقيق هدف معين ودور القيادة هنا هو الوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود والتحفيز والتأثير في سلوك المرؤوسين ومواجهة مختلف المعوقات والمشاكل التي تحول الأهداف، فبالرغم من وجود اختلاف بين القيادة والإدارة إلا أن هناك علاقة تكاملية بينهما لا يمكن إغفالها ودور كل منهما مهم بالنسبة للأخر فلا بد من وجود إدارة تعين بالوظائف اللازمة من تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها ما يستدعى وجود قيادة قادرة على توجيه كافة الجهود لتحقيق تلك الأهداف.

#### 4- صفات ومهارات القائد الناجح

1-4 صفات القائد الإداري: (بشير العلق، 2000، ص297)

الصفات الشخصية: فالقائد الإداري لابد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل وتفتح الذهن ولا بد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير ومثالياً

واثقاً من نفسه، ومن الصفات الشخصية الأخرى الآتى:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه واحترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القوة البدنية والسلامة الصحية .



- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

#### 4-2 مهارات القائد الإداري: (فطيش، 2010، ص137)

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسّم المهارات المطلوبة توافرها إلى مهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة، والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

- **المهارات الإنسانية:** وترتكز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وترتكز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

- **المهارات الإدارية والإدراكية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المؤسسة.

- وتتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات إنسانية وإدراكية وفنية، هناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي: (الشاويش، 2010، ص217)

- التمكين: أي المشاركة في التأثير والسيطرة اتخاذ القرار.

- الحدس والبدئية: أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.

- فهم الذات: أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.

- الرؤية: أي القدرة على تصور مستقبل المؤسسة ووضع الخطط لذلك.

- التوافق بين القيم: أي استيعاب أهداف المؤسسة والعاملين وقيمهم، والعمل على إحداث التوافق بينهما.

## 5- أهمية القيادة الإدارية

تلعب القيادة الإدارية دوراً حيوياً وفاعلاً في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، ولذا أصبحت ضرورية لنجاح المؤسسات أي كان نوعها، فبدون القيادة الواعية يصعب تحقيق الأهداف. ( زين العابدين، 2001، ص206)

وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية: (عيوب ، هاني، 2004، ص131)

1- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف.

2- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

3- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

4- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

5- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6- وظائف القيادة الإدارية

الوظائف الأساسية للقائد الإداري هي التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة والتوجيه على التنفيذ حيث إن القيادة هي سلوك القائد عندما يكون مسئولاً عن توجيه الأفراد من خلال الوظائف الإدارية السابقة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتمثل وظائف القيادة الإدارية فيما يلي:

1.6 **وظيفة التخطيط:** وهي أول وظيفة من وظائف القيادة الإدارية وهي تُعني بتعريف وتحديد أهداف المؤسسة ويلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل. ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة موضعاً الأعمال والأنشطة الواجبة تنفيذها حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال، والتقييم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط وإجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة توجيهه قبل أن تحدد الخطة، والتقييم الذي يجري عند نقطة إستراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند

تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييد.

**2.6 وظيفة التنظيم:** يشير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة . ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي "الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم " لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدماتها :-

- انتظام العمل وانسيابيته بسهولة وتحديد نشاطاته ومراحله القائمين بها ومواقعه.

- تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق المزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.

**3.6 وظيفة التوجيه:** تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة والإشراف عليها .ولقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

**4.6 وظيفة الرقابة:** تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمؤسسة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتشمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي وضع معايير الرقابة ومقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

**5.6 وظيفة التنسيق:** التنسيق الفعال بين أنشطة المؤسسة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها وهي

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .وقد يرجع احد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المؤسسة إلى عدم التنسيق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل. وفي هذه الحالة ، فإن عدم وجود التنسيق الكافي يرجع بالفشل في تأدية وظيفة التخطيط . (العجمي، 2008 ،ص39).

## 7- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة الإدارية

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة عوامل تخص القائد , وعوامل تخص المرؤوسين أنفسهم ,وعوامل تخص المؤسسة وأخيراً عوامل تخص الموقف والبيئة ,وفيما يلي توضيحها: (تونسى أحمد ، 2015 ، ص34)

1.7- عوامل تتعلق بالقائد نفسه :فقدرات القائد ومعتقداته وقيمه واتجاهاته وميوله وأهدافه وطموحاته، تؤثر في نمط سلوكه مع التابعين، فإذا كان يحترم مرؤوسيه ويراعي مشاعرهم ويثق بهم فإنه يسلك النمط الديمقراطي.

2.7 - عوامل تتعلق بالمرؤوسين :يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات، وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

3.7- عوامل خاصة بالمؤسسة :فلكل مؤسسة أهدافها وثقافتها ومعاييرها ومناخها التنظيمي، فضلاً عن طبيعة سياساتها وخططها، فهذه المتغيرات تؤثر في أسلوب القيادة.

4.7- عوامل خاصة بالموقف :فضلاً عن العوامل الخاصة بالقائد والمرؤوسين فإن لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة وأساليبها، ومن المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة العمل، ونمط العمل والروتينية، ذلك كله يؤثر في القيادة.

5.7- عوامل بيئية :إذ تؤدي المتغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة، كثقافة المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دوراً واضحاً في التأثير في سلوك القائد ونمط القيادة.

## 8- أنماط القيادة الإدارية

هناك أنماط وطرق وأساليب يستعملها القائد لقيادة مرؤوسيه وهي :

### 1-8 القيادة الأوتوقراطية:

هذا الأسلوب يتميز بمركزية السلطة المطلقة والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين، حيث لا يفسح القائد المجال إلى مرؤوسيه في المشاركة في عملية القيادة وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطاً على

مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يريد منهم من أن يعملوا، ويقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكون في التنفيذ فقط (الصون، 2001، ص155).

### 8-2 القيادة الديمقراطية:

هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم في معظم قراراته ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب القيادة فعالية.

### 8-3 القيادة المتساهلة أو قيادة عدم التدخل:

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رامن للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وهذا الأسلوب هو أسلوب خاطئ حيث أن طبيعة السلوك البشري تحتاج إلى التوجيه. (دينا مناف ، 2012 ، ص5)

### 9- معوقات القيادة الإدارية

- معوقات القيادة الإدارية ناتجة عن عوامل عديدة ومنها: (الزعبي، 2014 ، ص42)
- التخبط في حال عدم وضوح الأهداف المرجو تحقيقها، وبالتالي إرباك العمل وهدر الوقت والجهد.
  - نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية.
  - توجه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة.
  - اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الآخرين ورأيهم في النشاطات الحيوية.
  - معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على مماشاة التطورات.
  - الإجراءات الروتينية المملة.

## 10- مفهوم الإبداع

**الإبداع لغة:** إن أصل كلمة " الإبداع " في اللغة العربية مأخوذة من بدع شي أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه

بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة.

وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد الإبداع القدرة على خلق شي جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بيه الأخر العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شي جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازها (السكارنة، 2011، ص16)

**الإبداع اصطلاحا** يختلف كذلك باختلاف الباحثين حيث:

-الإبداع: هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة والتلقائية، والأصالة

وهو نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى أفكار ونتائج لم تكن معروفة مسبقا .(غازي جزار، 2013 ، ص 167 )

- عُرف الإبداع بأنه: عملية تحسس للمشكلات و الوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها ونقل أو توصيل النتائج الآخرين.

- و يعرف أيضا الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء معاني للأفكار .(أبو زيد، 2015، ص ص 98،99)

- ويعرف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة الإبداع بأنه:

\* عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضى جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد.

\* أنه ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة .(الطف محمد، 2011،

ص20 )

وكما يعرف الإبداع على أنه تفكير مفتوح من قبل الشخص المبدع الذي يتميز بإنتاج إجابات متنوعة. (الصاعدي، 2007، ص129).

### 11- مستويات الإبداع

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في

العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي (الأخضر، 2011):

#### 1-11 الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن هذه القدرات المعرفة، والتعليم، و الذكاء، والشخصية، والعادات الاجتماعية.

ويتميز الإنسان المبدع بالسمات التالية : (حريم، 2009، ص358)

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع.
- الالتزام بالأهداف السامية والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- شفافية تجاه المشكلات.

#### 2-11 الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة... إلخ) واعتمادا على خاصية التداوب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

#### 3-11 الإبداع على مستوى المؤسسة :

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها ليعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو أمر ضروري لاغني عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بالشروط التالية:

\*ضرورة إدراك أن الإبداع والريادية تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

\*ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.

\*ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.

\*ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.

\*ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.

\*ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.

## 12- تعريف الإبداع الإداري

لقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري كما يلي:

الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل .

هناك من يرى أن الإبداع الإداري على أنه يشكل المظلة الرئيسة التي تحث على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر يتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة. (محسن منصور، ا

لخفاجي، 2010، ص190)

-وقد عرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة وأسلوب يحقق النفع

للمنظمة التي يعمل بها. (عوض، 2013، ص208)



-وكما يعرف الإبداع الإداري بأنه: فكرة تتسم بالحدائثة والتجديد وتنشأ 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. ( جمعة، و ذوري، 2011، ص309 )

### 13- خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي: (جلولي، 2012، ص66)

-**الجدية والحدائثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.  
-**المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.

-**التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-**التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

-**الملائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان العمل وجودته فإنه

يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال.

#### 14- تنمية الإبداع الإداري

تعد عملية الإبداع الإداري ضرورة ملحة في المنظمة و لهذا ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل المتنوعة لتنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تحسين العمل و تطويره في المنظمات و التركيز على الموارد البشرية لأنها المحور الرئيسي في عمل المنظمات .

و من العوامل التي يجب أن تتوفر لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات هي: (أسامة، 2013 ، ص15 )

- احترام الرأي والرأي الآخر .
- البعد الإنساني في التعامل و الاتصال المفتوح.
- الانتماء للمنظمة و الولاء لها .
- التدريب على الإبداع و التطوير والاستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.
- التعامل مع الخطأ على انه فرصة للتعلم فليس الهدف تصيد الأخطاء.
- مكافأة الإبداعي ماديا و معنويا.
- تفويض السلطات للعاملين و المشاركين في اتخاذ القرارات.
- التعامل مع المشكلات بعقلية علمية.
- تشجيع الأفراد على طرح آرائهم المختلفة.
- شمولية التفكير و توسع الرؤيا من خلال اعتبار المنظمة جزءا لا يتجزأ من البيئات الاجتماعية و السياسية و القانونية و التعليمية و غيرها.

#### 15- المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة تقوم على مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل مبادئ ينطلق فيها الشخص المبدع و هي:

- العامل الفسيولوجي: و يتمثل في وجود المقدره على التفكير عند الأفراد ،و يشمل القدرات و السمات الإبداعية لدى الأفراد .
- العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة.

**العامل السيكولوجي:** يتمثل في العوامل التي تدفع العاملين للإبداع الإداري، ومن أهم هذه الدوافع: الحاجة إلى الإنجاز و جودة الأداء و تحقيق الذات و الاجتهاد و حب الاستطلاع.( شواقرية ، بن صده ، 2014،ص19)

### 16- أهمية الإبداع الإداري

إن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها، وإن اهتمام المؤسسات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة والعمل على جعل المؤسسات تستجيب للتغيرات المحيطة بها، يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.

ويؤكد على أهمية أن يسود الإبداع الإداري في المؤسسات، وأن يعطى مزيداً من العناية والاهتمام وأن تقوم

المؤسسات بتوظيف كافة مواردها وإمكانياتها للتشجيع على الإبداع مع رعايته وتمميته لدى جميع العاملين، وأن كل ما ينفق من وقت وجهد ومال من أجل تحقيق الإبداع يعتبر استثماراً ناجحاً تفوق عائداته تكاليفه وتحقق منه فوائد متجددة على مدار حياة المؤسسة. (السلمي، 2004،ص57)

### 17- خطوات مراحل الإبداع الإداري

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال البحث، الإبداع بشكل عام يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي:(الطيبي، 2004 ،ص6 )

**1- مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر عين الاعتبار.

**2- مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر

على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكننا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

**3- مرحلة معالجة المشكلة:**ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

**4 - مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي تكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

**5- مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجه الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.

### 18- استراتيجيات الإبداع الإداري

ويقصد بإستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، وتستطيع المؤسسات أن تتبنى عدد من الاستراتيجيات لتحقيق الإبداع من خلال الآتي: (جلدة، وعبوبي، 2006، ص69)

- وضع سياسة جديدة وتوظيفها.
- تطوير منتجات جديدة وخلق فرص جديدة.
- تبني إدارة عمل جديدة بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد أو إجراء بعض التعديلات على الهيكل الحالي.
- إعطاء الصلاحيات للأقسام والوحدات لتعمل بحرية واستقلالية مما يشجعها على التفكير الإبداعي.
- تنمية قدرات العاملين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- استقرار التواصل بين القيادة والعاملين.

## 19- دور القيادة الإدارية في تنمية وتعزيز الإبداع

إن عملية التطوير وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد، كما أنها عملية إستراتيجية ضمن أدوار القيادة في أي مؤسسة من حيث أنها تهتم بالاعتبارات المهمة في بيئة المؤسسة وبالالتجاه الإستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، كما أنها عملية متكاملة فهي تكاملها الرأسي تربط أهداف المؤسسة والفرد بمجالات القدرات الرئيسية و في التعامل الأفقي تربط الأنشطة المختلفة للمؤسسة كما تربط أنشطة الإدارة المختلفة بعمليات التحسين والتطوير بشكل يهيئ مدخلا جوهريا للإبداع.

لقد أصبح تعزيز الإبداع اليوم مطلب ضروري للمؤسسات وذلك لمواجهة التحديات والتهديدات التي تعصف في البيئة التنظيمية المعاصرة لتخرج من الدور التقليدي إلى إطار عريض أشمل يتضمن ما يلي: (الرحاحلة، 2010، ص20)

1- رؤية مستقبلية للمؤسسة وبيئتها تستشرف أبعاد ومجالات عمل المؤسسة والإنجازات المستهدفة.

2- بناء رسالة يدرکہا العاملون وتحقق متطلبات منلقي الخدمات والسلع.

3- غرس الإبداع فکرا ونهجا وسلوكا دخل كافة أرجاء المؤسسة.

4- القدرة على تشكيل فرق العمل المرنة والاعتماد على القيادة الذاتية المسؤولة للعاملين.

5- تطوير قدرة العاملين وإثارة دوافعهم وحمايتهم نحو التنافس والإبداع.

## 20- علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، بمعنى آخر أنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

فإن للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا، أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين من المؤسسات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي

وزيادة على ذلك، فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروؤوسهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعثره أثناء القيام بعمله إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لازال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وإن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التواصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم. (مرزوق ، 2014 ، ص10)

وتظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وإن 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. وتتأكد أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات وضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإحداث عملية الإبداع بين العاملين وأيضاً ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بصفات منها:

- تفويض السلطات لمروؤوسيه.
- زرع الثقة بمروؤوسيهم وقدرتهم.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة. (جمعة، و

ذوري، 2011 ص311)

### الخاتمة

إن نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرة قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، ومن جهة آخر يعتبر الإبداع سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات لأنه جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح.

## نتائج البحث:

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في ثقافة المؤسسة، فهي تؤثر في أداء الأفراد و تسعى إلى تحفيزهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المؤسسة، فهي الأساس الحقيقي للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأن القائد يساهم بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية جيدة، كما تسعى هذه الأخيرة إلى جعل سلوك جميع أفراد المؤسسة موحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للإمكانيات المتاحة، و بذلك تحاول توجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في بعض الأحيان من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحافظ على كيانها ، و من أجل وجود ثقافة تنظيمية جيدة لا بد من توفر نمط قيادي ديمقراطي.

كما إن الإبداع الإداري له أهمية في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف ورفع مستوى الأداء وتحقيق ما تطمح له هذه المؤسسات.

وفي سياق ذلك وبناء على ما تقدم من نتائج البحث يمكن إدراج أهم النتائج التالية:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العمال يولد لديهم الثقة والاطمئنان.
- إن الاحترام المتبادل والذي توفره القيادة داخل المؤسسة يجعل العمال يلتزمون بأعمالهم والمهام الموكلة لهم.
- ثقة القادة في العاملين تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة، وينمي شعورهم بالانتماء.
- إن القائد الجيد هو الذي يسعى إلى توفير فرص تدريب وتكوين لعماله وهذا يجعلهم يتقانون في أعمالهم.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية.
- تعامل القيادة الإدارية مع الأسلوب الديمقراطي لأنه أكثر أساليب القيادة فعاليةً.
- القيادة الناجحة هي التي تسعى إلى تنمية ثقافة عمالها.
- القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.
- تعزيز الإبداع الإداري مطلب ضروري للمؤسسات وذلك لمواجهة التحديات.

- هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

#### توصيات البحث:

- نقترح على المديرين والمسؤولين المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسين والإصغاء إليهم.
- الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء المؤسسات وتطورها.
- العمل الجماعي و وضع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية، إضافة إلى تجنبهم أساليب القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة.
- التأكيد على القيادات الإدارية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المؤسسات وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لاسيما في مجال الطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.
- ضرورة تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على جميع المشكلات الإدارية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد المؤسسات على التغلب على معوقات الإبداع الإداري.

#### المراجع:

- [1] أسامة زين العابدين سيد أحمد، (2001) دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أم القرى.
- [2] أسماء جلوي، (2012) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة. ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية.
- [4] آل خليفة، فاطمة و الربيعان، عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في الكويت 2000.



- [5] الدهان ، اميمة، نظريات منظمات الأعمال (1992).
- [6] أماني غازي جزار، (2013)التفكير بين بعد الإبداع التربوي والفكر الخلف ،دار وائل للنشر .
- [7] بشير العلاق، (2000)الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري للنشر ،الأردن،عمان .
- [8] بلال خلف السكارنة،(2011)الإبداع الإداري،الطبعة الأولى،دار المسيرة،الأردن .
- [9] تونسي أمحمد،(2015 ) أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر .
- [10] جزار الأخضر،(2011 ) دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية،مقدمة لنيل الماجستير، التسيير الدولي للمؤسسات ،جامعة تلمسان، الجزائر .
- [11] حسين حريم،(2009)السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الجامد للنشر والتوزيع ،الأردن،عمان .
- [12] حمود حسن جمعة،حيدر شاکر ذوري،(2011) تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري،مجلة .الإدارة والاقتصاد، العدد 90 .
- [13] خيري، أسامة،(2013) القيادة الإدارية. عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع .
- [14] دينا مناف علي،(2012) أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين، جامعة الموصل، العراق .
- [15] رعد حسن الصون،(2001)إدارة الابتكار والإبداع،الطبعة الأولى،دار الرضا للنشر،دمشق .
- [16] زيد منير عيوب،محمد هاني،(2004)المفاهيم الإدارية الحديثة،الطبعة الأولى،دار النشر والتوزيع،عمان .
- [17] سليم بطرش جلدة،زيد منير عيوبي،(2006)إدارة الإبداع والابتكار،دار المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن .
- [18] طاهر محسن منصور،نعمة عباس لخفاجي،(2010)نظرية المنظمة مدخل العمليات،الطبعة الأولى،دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،عمان .

- [19] طراد ، رجاء ، شواقرية ،ابتسام، بن صده ياسين، القيادة و أنماط التحفيز: دراسة ميدانية في شركة الفرفوس (الشركة الوطنية للدراسات الحديدية ،تبسة) .ليسانس: علم اجتماع :تبسة، الجزائر.
- [20] عاطف عوض،(2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق .للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد- 29 العدد الثالث.
- [21] عبد اللطيف قطيش، (2010)الإدارة العامة الطبعة الأولى دار النشر التوزيع،، عمان.
- [22] عبد الرزاق سالم الرحاحلة،(2010) نظرية المنظمة، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- [23] عليوة السيد، (2001) تنمية المهارات للمديرين الجدد، الطبعة الأولى ،دار السماح، القاهرة .
- [24] فؤاد الشيخ سالم وآخرون،(1994)المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة،مركز الكتب الأردني .
- [25] 24- فهد بن عوض الله السلمي،(2004) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية التربية،جامعة أم القرى،المملكة السعودية العربية.
- [26] لطف محمد علي،(2011) التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات ،دار النشر والتوزيع، عمان.
- [27] ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي،(2007)التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، الطبعة الأولى،دار جامد للنشر والتوزيع،الأردن،عمان.
- [28] محمد أبو زيد، (2015)الإبداع في التفكير، الطبعة العربية،دار أمجد للنشر والتوزيع.
- [29] محمد بوهرة،رفيق مرزوق ،(2014) مداخلة بعنوان:القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري .

- [30] محمد حسنين العجمي، (2008) القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- [31] محمد حمد الطيبي، (2004) تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- [32] محمد عزات الحلامنة، أحمد نافع المدادحة (2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع .
- [33] محمد عمر الزعبي، محمد تركز البطانية، (2014) القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان .
- [34] محمد نجيب الشاويش، (2010) أساسيات إدارة المكاتب أعمال، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، .
- [35] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر ذوري، (2011) تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90 .
- [36] نواف كنعان، (2007) القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن .
- [37] هيجان، عبد الرحمن احمد، (1420)، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، المجلد 5، العدد 1.