

سلوكيات القيادة الإبداعية كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري

د. محمد أحمد خير السيد¹, د. فرح يس فرح عبد الخير² أ. منال عبد الباسط التهامي عبد الرحمن³

Abstract:

The study aimed to examine the Innovative Leadership Behaviour as a Starter for Administrative Innovation Behaviour at the Gadarif University in the Sudan. The study used the descriptive method based on the case study complemented by the statistical techniques, besides, designed a questionnaire distributed to the university's staff members, sized to (100) respondents. The most significant findings were: the University practices Innovative Leadership Behaviour with a moderate classification; also, the University gives a concern to Administrative Innovation Behaviour with a moderate classification; and the Innovative Leadership Behaviour works as starter for Administrative Innovation Behaviour, Interestingly, via a lonely significant impact coming just from the influence power variable on Administrative Innovation Behaviour. Finally, the study offered a set of recommendations to enhance the behaviour of leadership and innovation to the decision makers in the University.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الإبداعية – سلوكيات الإبداع الإداري – جامعة القضارف.

أستاذ علم النفس التربوي المساعد والمهتم بأبحاث علم النفس الإداري والسلوك التنظيمي- كلية التربية بجامعة القضارف.¹
منسق قسم إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد والأستاذ المساعد في إدارة الأعمال قسم العلوم الإدارية بجامعة القضارف.²
باحثة في إدارة الأعمال.³

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التحقق من سلوكيات القيادة الإبداعية كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري في جامعة القضايف بالسودان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على دراسة الحالة ومستكماً بالأساليب الإحصائية، بجانب تصميم استبانة وزعت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغ حجمها (100) مستجيباً. كانت أهم النتائج: تمارس جامعة القضايف سلوكيات القيادة الإبداعية بتصنيف وسط؛ تهتم جامعة القضايف بسلوكيات الإبداع الإداري بتصنيف وسط؛ وتعمل سلوكيات القيادة الإبداعية كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري، والمثير، أنها تجيء فقط من خلال تأثير معنوي لمتغير وحيد هو قوة التأثير على سلوكيات الإبداع الإداري. أخيراً، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز سلوكيات القيادة والإبداع لصناع القرار بالجامعة.

المقدمة:

من أهم آمال المجتمعات الإنسانية هو أن يظهر قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية⁽¹⁾. تواجه السلوكيات المتوقعة للقيادة في المؤسسات التعليمية والعلمية والتربوية الحكومية والخاصة على حد سواء من تطورات متنوعة ومتعددة في عالم اليوم. إن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية وإجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية⁽²⁾. في عالم يمارس التحولات الكبرى والنقلات الهائلة في كل شيء دون سابق إنذار، فالقيادة الآن في موقف لا يحسدون عليه جراء التغيرات التي تحدث من حولهم. تلك التحولات هي نتاج صراع بين قديم وجديد، انتهت بإعلان حرب لواقع

متحرك بجنون على التقاليد البالية والتطرف الكلاسيكي القديمة، بل والحالية بالمنظمات الحديثة عامة وقطاع التعليم خاصة. عليه وللخروج بسلام من هذا المشهد تحتاج المؤسسات لقيادات إدارية استثنائية الإبداع- وبخاصة في الجامعات المنوط بها تولي التجديد والتكيف وتقديم القدوة الحسنة. إن مسؤولية القادة لجد عظيمة في تطوير الجدارة الإبداعية فردياً، جماعياً، تنظيمياً، ومؤسسياً، فالقادة هم الذين يشعلون شرارة الإبداع ويقودون بالفعل⁽³⁾. لإنجاح الإبداع، يحتاج القادة إلى تحديد، ودعم، وتشجيع، ومكافأة صفات مثل الإنحراف، والإبداع، والعاطفة، والالتزام⁽⁴⁾. فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودنها⁽⁵⁾. كما أن القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات⁽⁶⁾. إن الأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد إهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين⁽⁷⁾. كما أن من واجبات القيادة هي الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب لصالح المنظمة⁽⁸⁾. لقد أصبح الإبداع أحد الجدارات المهمة للقادة الذين يعملون في عالم محاط بالتحديات التي تتطلب تفكيراً وحلولاً جديدة. يتم الاعتراف بالإبداع بشكل متزايد كضرورة إستراتيجية لتحقيق الاستدامة والتميز⁽⁹⁾. تشير الأدبيات الحالية إلى وجود فجوة في المعرفة التي تتطلبها الكفاءات من أجل قيادة ناجحة للإبداع⁽¹⁰⁾. لذا أصبح العلماء والممارسون مهتمين بشكل متزايد بالإبداع في القطاع العام⁽¹¹⁾. ويتبنى كثيرون فكرة أن الإبداع يمكن أن يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة وكذلك في تعزيز قدرة المنظمات الحكومية على حل المشكلة في التعامل مع التحديات الاجتماعية⁽¹²⁾. عليه فأن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كغيره من القطاعات الأخرى بحاجة إلى التوقف عند قضايا تتعلق بنواتج القيادة والإبداع من حيث الواقع والتأثير المعنوي لمتغير سلوكيات القيادة الإبداعية على متغير سلوكيات الإبداع الإداري تحديداً في جامعة القضايف.

مشكلة الدراسة:

إن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي أفراد مبدعين في مختلف مجالات التفكير والتخطيط والتنفيذ⁽¹³⁾. إن المشكلة الرئيسية للمنظمات أنها لم تأخذ بجدية أهمية خلق المناخ المساند للمبتكرين⁽¹⁴⁾. لقد نزع السودان كثيراً وبدأ المجتمع يصاب بخيبة أمل في النخب التي تقود مفاصل الخدمة المدنية والعامة على حد سواء بالدولة. إذ تتناقل وسائط الكلمة المسموعة والمكتوبة بين الناس في السودان أن ما يعانيه الإصلاح الإداري في قطاع التعليم يتلخص في اتباع القيادات لسلوكيات بالية غير متجددة، ومتهيبة من عملية الخروج عن الصندوق، عوضاً عن ضعف المهارات والسمات والقوة المؤثرة في الآخرين. إن مداخل متعددة ومتنوعة يمكن الدخول منها لعرض ومعاينة المشاكل القيادية والإبداعية في إدارة التعليم، ففيه مهما كانت ثقة القادة بأنفسهم وقدراتهم وخبراتهم فإن أعظم ما يفعلونه هو التقليد وليس الأصالة، كما أنهم خاضعون لما هو كائن من غير إبداء التعامل الحر - مع ضعف مبین في الإحساس بالمشاكل لأن حولهم (مجموعات ضغط غير رسمية) من يزينون لهم الأمور بتقارير غير حقيقية، فتجدهم ليسو بقادرين على أن يبادروا بحلول إبداعية أو يفتحوا على الخيارات المبدعة التي تتاح لهم. إذا هم مأسورون في سجن تلك الجماعات التي تحتويهم وتفرض وتقدم نفسها للآخرين على أنها المسئولة عنهم والحريصة على مصالحهم.

بالنظر لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في السودان والتي تُعد الجامعات حلته التي يفاخر بها القطاعات والمؤسسات الأخرى؛ فالملاحظ يجدها لا تخرج بعيداً عن المغردين خارج سرب سلوكيات القيادة والإدارة المبدعة. فبينما تتطلب الظروف التي تعيشها دولة السودان من الجامعات تقديم نماذج حية وحقيقية لمتلازمة القيادة المبدعة والإبداع الإداري، إلا أن المشاهد للواقع والمتعرض للأدبيات في مجالي القيادة الإبداعية والإبداع الإداري يقف أمام كثير من الشواهد والأدلة التطبيقية التي تدل على أن ثمة معاناة ومشاكل تواجهها في الجامعات. لذا فإن تحدى

استدامة أداء الجامعات لوظائفها وأدوارها بالشكل المأمول يستلزم العمل المستمر في اكتشاف مبكر وصناعة قادة جدد يخلفون القادة الحاليين. إن كثير من الشواهد بالجامعات تؤكد أن القائد قد يكون مُشجعاً، بل ويقبل الأفكار الجديدة ظاهرياً ولكن من الممكن جداً أن يتولى عن تنفيذها، لأسباب لا تتعلق بالموقف القيادي ولكنها لا تتسق مع أطراف داخلية أو خارجية مثل قادة الرأي والتي تتضرر مصالحهم بتنفيذ المبادرات أو الأفكار الجديدة، بخلاف فقدان القيادات لثمة تدخل قيادي مبدع لتحويل التنافس المستشري في مفاصل الجامعات إلى تعاون. إن من خصائص القيادة الناجحة تشجيع التعاون بين العاملين بدلاً من التنافس⁽¹⁵⁾، مع ذلك هم لا يفعلون ولا يتدخلون ولا يؤثرن في الجماعة- وما أكثر سيادة هذا النمط في المنظمات الحكومية وخاصة تلك التي تقدم خدمات للجمهور في المجتمعات النامية⁽¹⁶⁾. إن إشراقات متنوعة قدمتها القيادة الإدارية في جامعة القضايف فيما يلي عديد من الملفات الإبداعية كالتوسع، ورعاية الاعتماد المؤسسي لبعض الكليات، الخطة الإستراتيجية، لا مركزية العمل الإداري. والأمر الجيد أن تلك القيادة تقوم باستمرار بالطرق على بوابة التحديات للمؤوسين، غير أن الناتج يأتي غير ما يشتهي متوقعو النواتج الإبداعية. وعلى الرغم من اللامركزية المتبعة في الجامعة إلا أن هناك تقويض غير فعال للمؤوسين وتمكين في غير محله، مع ضعف الحوافز المثيرة للقوة الكامنة لهم. كما أن تجديد الدماء في القيادة العليا مثار وقفة عميقة في إطار الإصلاحات لمؤسسة لا ينبغي أن تخضع رؤى قادتها بالكامل لضغوطات الآخرين من قادة الرأي وبؤر التحزب والمناهضين لعمليات الإصلاح بالجامعات. عليه تبقى أسئلة الدراسة كما يلي:

1. ما واقع سلوكيات القيادة الإبداعية والإبداع الإداري بجامعة القضايف؟
 2. ما إمكانية عمل سلوكيات القيادة الإبداعية كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري بالجامعة؟
- أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع سلوكيات القيادة الإبداعية والإبداع الإداري بجامعة القضايف.
2. دراسة أثر سلوكيات القيادة الإبداعية على سلوكيات الإبداع الإداري بجامعة القضايف.
3. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين سلوكيات القيادة الإبداعية والإبداع الإداري بالجامعة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية توفر السلوك القيادي المبدع ومدى الحاجة إليه من حيث مخرجات ونواتج وآثار السمات والصفات وقوة التأثير والتي من شأنها إشعال جذوة الإبداع الإداري في المؤسسات من حيث الأصالة والطلاقة والمرونة والخروج عن المألوف والحساسية للمشكلات.

- تُعد الدراسة إضافة جديدة ومرجعاً للباحثين من خلال إبراز أهمية القيادة الإبداعية والإبداع الإداري والعلاقة المعنوية المؤثرة بينهما.

- تسلط الدراسة الضوء على جامعة القضايف باعتبارها مؤسسة تعليمية وبحثية رائدة تشق طريقها نحو التوسع في ظل ظروف تحتاج لسلوكيات قيادية مبدعة ومبتكرة وبحوث تعينها على استكشاف مدى تحقيق أهدافها.

- استفادة الجهات المختصة مما ستسفر عنه نتائج الدراسة بتوصيات ومقترحات يستعان بها تطبيقياً.

5. حدود الدراسة:

1- الزمنية: تم تطبيقها في العام 2016م-2017م.

2- المكانية: اقتصرَت الدراسة مكانياً داخل جامعة القضايف.

6. مجتمع الدراسة:

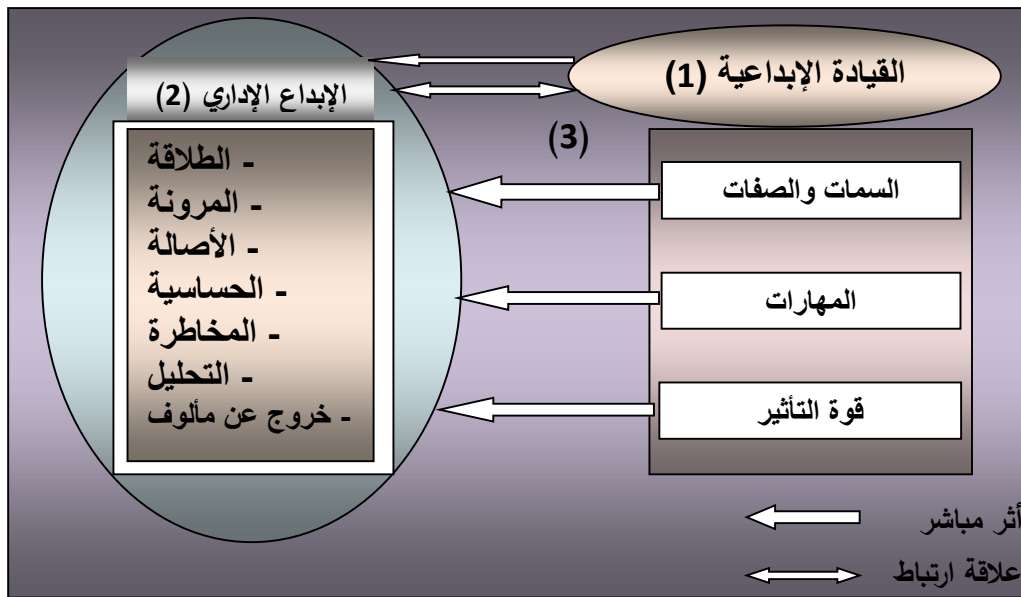
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مدعماً بالأسلوب الإحصائي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة القضايف البالغ حجمهم (131) عضواً. جاء اختيار أعضاء هيئة التدريس لأهميتهم في أداء عدد من المهام الفنية والإدارية التي تتطلب امتلاك سمات ومهارات وقوة التأثير القيادية ومكونات الإبداع، كما أنهم على رأس العمل خلال فترة تطبيق الدراسة. لتحسين عملية الموثوقية تم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث وزعت عليهم إستبانة أسترجع منها (100) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (76,33%). بعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، ويرجع ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس قادر على فهم عبارات الإستبانة وعلى معرفة بأسس البحث العلمي، ومن ثم الاستجابة بشكل يحقق أهداف الدراسة. فيما يتعلق بخصائص البيانات الأساسية

للمجتمع فقد تسيدته الذكور بنسبة (82%)، كما أن الدرجة الوظيفية تسيدتها فئة الأستاذ المساعد بـ(50%)، وجاء مؤهل الدكتوراه بنسبة أعلى من بقية المؤهلات بلغت (52%). أما سنوات الخبرة فجاءت (أقل من 10 أعوام) متقدمة على خبرات الأعوام الأخرى بـ(43%)، مع نسبة أكبر لمتلقي الدورات التدريبية (دورة إلى أربعة دورات) بـ(31%). بينما كانت النسبة المنتسبة لكليات العلوم الإنسانية أعلى بنسبة طفيفة عن التطبيقية بـ(51%)، وأخيراً كان أعضاء هيئة التدريس من فئة إداري بـ(53%).

نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية للمشكلة في إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج افتراضي لتحقيق أهدافها وفرضياتها. يشير الشكل (1) لعلاقات الارتباط والأثر المعنوي بين متغيري الدراسة المستقلة والتابعة.

الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحثين على ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، 2017م.

فرضيات الدراسة:

- 1- تمارس جامعة القضايف سلوكيات القيادة الإبداعية.
- 2- تهتم جامعة القضايف بسلوكيات الإبداع الإداري.
- 3- تؤثر سلوكيات القيادة الإبداعية على سلوكيات الإبداع الإداري بالجامعة المبحوثة.

أدوات وأساليب الدراسة

1. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الإستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع بيانات المصادر الأولية ميدانياً، وتم إعدادها اعتماداً على أبعاد بعض الباحثين الذين تناولوها في دراساتهم إذ شملت ثلاثة أجزاء ضمت البيانات الشخصية، عناصر القيادة الإدارية الفاعلة، والإبداع الإداري. لجمع البيانات من المصادر الأولية استخدمت الدراسة الاستبيان بالإضافة إلى أعمال الملاحظة باعتبار أن الباحثين ملاحظين بالمشاركة في حالة الدراسة. للمصادر الثانوية استخدمت الكتب والمراجع، الدوريات، الرسائل والأطروحات، والإنترنت.

2. أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات استخدمت الدراسة عديد من الأساليب الإحصائية وهي: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، مقاييس الإحصاء الوصفي لغرض التعرف على خصائص المجتمع طبقاً للنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع سلوكيات القيادة الإبداعية والإبداع الإداري. أخيراً، تحليل الانحدار بسبب ميزات هذا الأسلوب وقدرته على اظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع، إضافة لكونه يظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع.

الإطار النظري للدراسة

1 . القيادة الإبداعية:

أ. تعريف القيادة الإبداعية:

القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات⁽¹⁷⁾. القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية⁽¹⁸⁾. القيادة هي القدرة على تغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد، وإستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع⁽¹⁹⁾. كما تعرف القيادة الإدارية نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة⁽²⁰⁾، وعملية توجيه سلوك الأفراد في بيئة العمل⁽²¹⁾. عرف القائد المبدع بأنه الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه- أي يأتي بها هو نفسه -مع ضمان دعم الجماعة لها، أو عن طريق الجماعة التي يعمل معها بتشجيعهم على الإبداع، وتحفيزهم عليه، ونجاحه في ذلك⁽²²⁾. وهو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها⁽²³⁾. أما القيادة الإبداعية فهي قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة⁽²⁴⁾. وعُرفت بأنها المبادرة التي يبديها القائد، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي⁽²⁵⁾. إذا فالقيادة الإبداعية هي مجموعة سمات وصفات ومهارات وقوة مؤثرة ويستدل عليها من خلال سلوكيات ديناميكية مبدعة في شكل مبادرات غير مألوفة، تقدم للإتباع وتحثهم على التمثل بها وتحسينها والأتيان بأفضل منها.

ب. أهمية القيادة الإبداعية:

لم تُعد الإدارة التقليدية ملائمة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تقوم على البيروقراطية، لا على الإبداع والتفكير، وتقتل روح المبادرة والرغبة بالعمل. كما يعتبر وجود قائد إداري مبدع بالمؤسسات من الأمور المهمة لضمان تميزها ومكانتها بين منافسيها، والقائد المبدع له خصائص يتميز بها، كما أنه لا بد عليه أن يلتزم بمبادئ القيادة الإبداعية والتي تساعده على غرس مفهوم الإبداع لدى العاملين⁽²⁶⁾ والقيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك لأنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني⁽²⁷⁾. أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية⁽²⁸⁾. إن للقيادة المبدعة أهمية كبيرة تمكنها من العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛ تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛ وتسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة⁽²⁹⁾. ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة بالمؤسسة على نحو ليس فعال فحسب، بل مبدع.

ج. محاور القيادة الإبداعية:

أولاً: المهارات القيادية: هي قدرة القائد بإحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق⁽³⁰⁾. ويمتلك القائد المبدع مجموعة من المهارات منها المهارات الذاتية وتتضمن السمات المكونة لشخصية القائد مثل الإبداع⁽³¹⁾. المهارات الفنية ومن أهم سماتها الفهم الجيد للأمور بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور التي تمكنه من منح ثقة الآخرين به⁽³²⁾. وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً أياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. الإنسانية،

تتعلق بالطرق التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنهاء، والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات⁽³³⁾. إضافة لتلك المهارات تأتي المهارات الفكرية/العقلية التي تمثل القدرة على التفكير الشامل الذي يتسم بالمرونة الذهنية، والإلمام بكافة الأمور المتعلقة بالمنظمة وتطويرها والقدرة على إدراك الترابط بين وظائفها. وتمثل هذه المهارات أهم القدرات اللازمة للمستويات الإدارية العليا⁽³⁴⁾. يقصد بها أن يتمتع القائم بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف⁽³⁵⁾. وأخيراً المهارات التنظيمية بأن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة⁽³⁶⁾.

ثانياً: صفات وسمات القيادة: إذ إنها عبء ثقيل لا يستطيع أي واحد تحملها، فأن تكون قائداً فعالاً ليس بالأمر السهل كما يظن البعض، فكونك قائداً فهذا يعني أنك ستعمل أكثر من أي واحد في فريقك. لهذا تم وضع صفات وقدرات يجب أن يتمتع بها القائد حتى ينال هذا اللقب تتمثل في الثقة بالنفس والإيمان بالقيم، الواقعية والمعرفة، القدرة على الاتصال، الكفاءة والفاعلية وإدارة الوقت، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الخلق والإبداع، الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الأمانة والإحساس بواجباته الأخلاقية⁽³⁷⁾. إضافة إلى الهدوء وضبط النفس، معرفة الرجال، الأيمان بالمهمة، الشعور بالسلطة، البداهة والمبادرة واخذ القرار، روح الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات، الفعالية والمرونة، التواضع والواقعية، العطف وطيبة القلب، احترام الآخرين⁽³⁸⁾.

ثالثاً: قوة التأثير: إن أنماط وقوة القائد وتأثيره تتضمن التأثير، النفوذ، السلطة القانونية، وقوة الخبرة⁽³⁹⁾. وتتمثل أهم وسائل التأثير التي يستخدمها القادة هي قوة المكافأة حيث تعتمد على ما يقدمه المدير من حوافز مادية، ومعنوية

للمرءوسين تقديراً لأدائهم الجيد، وتمثل هذه القوة الدعم الإيجابي للمرءوسين، بسبب أنها تحدث تغييراً في سلوكهم ولكن في شكل ردود فعل مستحيلة⁽⁴⁰⁾. وقوة الإكراه وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من إجبار وإكراه الآخرين على تنفيذ الأعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة فهي تؤدي إلي تغيير سلوكهم في شكل مجموعة من ردود الفعل الغريبة وغير المرغوبة، لذلك فإن تكرار المكافأة السلبية أسلوب رديء، فهو لا يؤدي إلي النتائج المطلوبة بل ردود الأفعال في شكل سلوك عنيف وغير منضبط⁽⁴¹⁾. ثم المرجعية وتعني القوة الجاذبة التي يمتلكها القائد فينجذب المرءوسين وتدفعهم للرجوع إليه، ويعجبون ويقتدون به كقائد ومثل أعلى لهم، ونتيجة لذلك ينفذون أوامره حفاظاً على علاقات الود والمحبة بينهم⁽⁴²⁾. أيضاً الخبرة والمعرفة والقدرة الإدارية والسلوكية التي يمتلكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد احترام المرءوسين وامثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له، أي في هذه الحالة التأثير يكون بناء على الخبرة والمهارة على المعلومات التي يمتلكها⁽⁴³⁾. فقوة الإعجاب التي تعتمد على تقمص المرءوسين لشخصية قائدهم، بسبب إعجابهم به وتقديرهم له. فالتأثير يكون من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها، أي يكون مصدر التأثير الإعجاب بالشخصية التي تؤدي إلى التقدير لهذا القائد، وأخيراً، القوة الشرعية وهي التي يستمدّها القائد من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعترف المنظمة بهذه القوة باعتبارها حق من حقوق القائد⁽⁴⁵⁾.

2- سلوكيات الإبداع الإداري

أ. تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع هو أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة؛ أن ترى ما لا يراه الآخرون؛ كل عمل خرج بصورة متقنة وغير مألوفة⁽⁴⁵⁾. يقصد به قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه⁽⁴⁶⁾. كما عرف بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات⁽⁴⁷⁾.

أما الإبداع الإداري هو التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً⁽⁴⁸⁾. هي الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع⁽⁴⁹⁾. إذا فالإبداع الإداري سلوكيات متنوعة خارج الصندوق تتم من المدير وتتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف.

أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية. ثم تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛ والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛ والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة. إضافة للقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة⁽⁵⁰⁾.

محاور الإبداع الإداري:

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف جامع مانع للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعاً على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية:

أولاً: **الطلاقة:** هي بنك القدرة الإبداعية⁽⁵¹⁾ ويقصد بها القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في فترة زمنية معينة تفوق المتوسط العام⁽⁵²⁾، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره⁽⁵³⁾.

ثانياً: **المرونة:** النظر إلى الأشياء من عدة زوايا والربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد⁽⁵⁴⁾، يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً⁽⁵⁵⁾. وهي المقدر على اتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها⁽⁵⁶⁾.

ثالثاً: **الأصالة:** تمثل أعلى درجات سلم الإبداع⁽⁵⁷⁾ إنتاج غير مألوف وبعيد المدى⁽⁵⁸⁾. فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها⁽⁵⁹⁾. وهي القدرة على تجديد الأفكار والإتيان بفكرة جديدة ونادرة وغير مألوفة، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وتمثل أعلى درجات سلم الإبداع⁽⁶⁰⁾.

رابعاً: **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً⁽⁶¹⁾. إن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق⁽⁶²⁾.

خامساً: **القدرة على التحليل:** يقصد بها إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها⁽⁶³⁾.

سادساً: المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك⁽⁶⁴⁾. هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة⁽⁶⁵⁾.

سابعاً: الخروج عن المألوف: يقصد بها القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية⁽⁶⁶⁾.

علاقة القيادة الإبداعية بالإبداع الإداري:

اعتبر الإبداع الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات، وذلك من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمؤسسة، وهنا تلعب القيادة دوراً في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم بخلق أفكار لوضع أفضل وجعل الإبداع مبدأً جوهرياً بالمؤسسة⁽⁶⁷⁾. إن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، بينما كانت المحددات الأقل تأثيراً هي ضغوط العمل وانعدام حوافز الإبداع⁽⁶⁸⁾. من أبرز صفات القائد المبدع والإبداع والابتكار الطموح إلى كبريات الأمور⁽⁶⁹⁾. كما أن الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسئولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها. ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسئولية الإبداع والابتكار⁽⁷⁰⁾. أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات⁽⁷¹⁾. القيادة الإبداعية هي

المسئولة عن تحويل وصيانة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، والرقابة على التنفيذ سواء كانت تلك الأفكار نابغة من داخل المؤسسة أم من خارجها⁽⁷²⁾.

الدراسات السابقة

دراسة (ساعد، 2016م)⁽⁷³⁾: هدفت للتعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، واختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت ووزعت الاستبانة عبر المسح الشامل على (178) مديراً في مختلف المستويات استجاب منهم (126) فرداً. أهم نتائجها أن نسبة القيادة الإبداعية بلغت 80,6%.

دراسة (رزيق، 2014م)⁽⁷⁴⁾: التعرف على القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بمؤسسة كوندور. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة معتمدة على عينة عشوائية بلغت (50) قائداً إدارياً وزعت عليهم الاستبانة بالإضافة لاستخدام الملاحظة. من أهم نتائجها أن مؤسسة كوندور مؤسسة مبدعة في عدة جوانب سواء كان إدارياً أو فنياً ويرجع ذلك لوجود قيادة إدارية تمتلك مهارات عالية لإحداث التغيير.

دراسة (عموم، 2014م)⁽⁷⁵⁾: هدفت للكشف عن علاقة النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للجامعات الجزائرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من (360) موظف إداري بالجامعات المبحوثة. أهم نتائجها أن النمط القيادي السائد هو النمط الفعال، وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين فوق المتوسط. توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

دراسة (صالح وباني، 2013م)⁽⁷⁶⁾: هدفت للتعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة بالنجف. استخدمت المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية مع تصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات الإدارية بلغت (75) فرداً. من أهم نتائجها هناك ارتفاع في الأهمية النسبية للقيادة الإبداعية ولأبعادها.

دراسة (السلمي، 2012م)⁽⁷⁷⁾: هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة وزعت على (343) مديراً ومعلماً في تلك المدارس. أهم نتائجها تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

دراسة (جمعة ونوري، 2011م)⁽⁷⁸⁾: هدفت لاختبار علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الإدارية الناجحة والإبداع الإداري في جامعة ديالي. أتتبت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على عينة عمدية على أساس المواقع الإدارية العليا في الجامعة تمثلت بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وبلغ حجمها (50) عضواً وزعت عليهم استبانة. من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباط واثر معنوية قوية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري.

دراسة (محمد وحسني، 2010م)⁽⁷⁹⁾: هدفت للكشف عن العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحولية وتنمية القدرات الإبداعية بالجامعة الإسلامية بغزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون المجتمع من رؤساء الأقسام الأكاديميين والبالغ عددهم (50) فرداً. أهم نتائجها يتوفر الإبداع الإداري لدى العينة بنسبة عالية (83,94%) يتقدم عنصر التحليل والربط على المرتبة الأولى في الترتيب.

دراسة (الشمري، 2006م)⁽⁸⁰⁾: هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استبانة وزعت على (465) قائداً تربوياً. أهم نتائجها أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي المجال التصوري بدرجة مرتفعة.

دراسة (العساف، 2004م)⁽⁸¹⁾: هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع ومعوقاته وفقاً لمتغير (المستوى

التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة "حكومية، أهلية"، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية مع استبانة تم توزيعها على المشرفات الإداريات. من أهم نتائجها غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس حيث جاءت معتدلة.

دراسة (العنقري، 2001م)⁽⁸²⁾: هدفت لبحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي والإبداع الإداري للمرؤوسين، بالإضافة إلي دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم. أهم نتائجها: بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية مؤثرة بين السلوك القيادي والإبداع الإداري للمرؤوسين.

تعقيباً على الدراسات السابقة فإنها تتشابه مع الدراسة الحالية في أن غالبيتها كانت في المؤسسات الحكومية مع استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. كما أن كثير منها تمت دراسة حالتها في الجامعات كدراسات (محمد وحسني، 2010م)، (جمعة ونوري، 2011م)، (صالح وباني، 2013م) و(عموم، 2014م). إضافة لتشابهها بشكل فردي مع دراسة (رزيق، 2014م) في استخدام أداة الملاحظة. أما الاختلاف مع تلك الدراسات يبرز في تناول متغيري الدراسة القيادة الإبداعية والإبداع الإداري معاً، وفي مكان الدراسة الميدانية التي لم تغط بهذا الموضوع من قبل.

متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

الإبداع الإداري (متغير متابع): تم قياسه بتطوير استبانة غطت عناصر الأصالة، المرونة، الطلاقة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف.

القيادة الإدارية الفاعلة (متغير مستقل): تم قياسه بتطوير استبانة غطت مكونات السمات والصفات القيادية، المهارات القيادية، قوة ووسائل تأثير القائد. شكلت الإستبانة الأداة الرئيسة للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) (أوافق بشدة-أرفض بشدة). ولتحديد مستوى المتغيرين الرئيسيين تم ترميز إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لتحديد طول

خلايا المقياس (الدنيا والعليا). للحصول على طول الخلية الصحيح تم حساب المدى وفقاً للقانون (ن-1 ÷ ن) أي $(0,80 = 5/4)$. بعدها أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. أصبح طول الخلايا المستخدمة للحكم على واقعي القيادة الإبداعية والإبداع الإداري: (1,00 - 1,80) (منخفض جداً)، (1,81 - 2,60) (منخفض)، (2,61 - 3,40) (وسط)، (3,41 - 4,20) (مرتفع)، (4,21 - 5,00) (مرتفع جداً). تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتحديد علاقة الارتباط حيث تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0,30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط (0,30 - 0,70) - أما إذا كانت قيمة الارتباط (أكثر من 0,70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين⁽⁸³⁾. أيضاً أُستخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، وقيمة المعامل المقبولة أكبر من 70% ومقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية⁽⁸⁴⁾.

تحليل نتائج الدراسة

لمحة مختصرة عن جامعة القصارف

تأسست جامعة القصارف كإحدى الجامعات الحكومية في العام 1994م وذلك لتقديم خدمات التعليم العالي والبحث العلمي قومياً وولائياً بولاية القصارف المتمثلة في وظائف التدريس، البحث العلمي، خدمة وتنمية المجتمع، والتدريب وذلك لتحقيق رؤيتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية. تضم الجامعة عديد من الكليات الرئيسة التي بدأت بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تلتها التربية، ثم الطب والعلوم الصحية والعلوم الزراعية والبيئية. وتوالى تأسيس الكليات كالشريعة والدراسات الإسلامية التي تحولت للشريعة والقانون، علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، العلوم البيطرية، علوم المختبرات الطبية، الهندسة والعمارة، تنمية المجتمع، والدراسات العليا. كما تضم الجامعة عدداً من العمدات المساندة كالثقافة العلمية، المكتبات وشؤون الطلاب، وعدد من الإدارات المتخصصة كالخطيط الإستراتيجي والتقييم الذاتي والجودة، إضافة لعدد من المراكز العلمية والبحثية والتدريبية، والوحدات الإدارية الأخرى تحت إدارة مكتب وكيل الجامعة.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة عن طريق صدق المحكمين بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الدراية والخبرة في تخصص إدارة الأعمال وفروعه المختلفة. ولأجل التحقق من ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقيم متغيرات الدراسة المشروطة بحد أعلى من الحد المقبول وهو (70%) أي مؤشر ثبات دال إحصائياً (< 0,70)، بلغت قيمة ألفا لسلوكيات القيادة الإبداعية (0,889) بينما بلغت لسلوكيات الإبداع القيادي (0,829) ولجميع فقرات الإستبانة (0,879) وهذا يعني أن معامل الثبات الكلي عالي. كما تم تعزيز الصدق عن طريق الجذر التربيعي للقيمة الكلية لألفا كرونباخ وهي تمثل ما يسمى بصدق المحك، وكانت القيمة المحصلة عن ذلك الإجراء (0,937). بذلك تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة بما يجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها.

التحقق من أهداف الدراسة

أ. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تنص على أنه "تمارس جامعة القضايف سلوكيات القيادة الإبداعية".

يوضح الجدول (1) أن ترتيب مستوى أبعاد سلوكيات القيادة الإبداعية جاء وفقاً للترتيب التالي: الصفات والسمات بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري 0,971، ثم المهارات بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 3,02 وانحراف معياري 1,011، ففوة التأثير بواقع وسط وبمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 0,927. يدل ذلك على أنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة سلوكيات القيادة الإبداعية، إضافة لذلك فإن كل الأبعاد مهياة للارتقاء لتصنيف أعلى (مرتفع). إجمالاً، أن واقع سلوكيات القيادة الإبداعية تصنيفه العام وسط وذلك استناداً على مدى المقياس الافتراضي المعتمد للدراسة (2,61 إلى 3,40)، بحساب أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح 3,10

وبانحراف معياري مرجح 0,934. ذلك يشير إلى أن واقع توفر سلوكيات القيادة الإبداعية معتدل في الجامعة. عليه،

يتم قبول الفرضية الأولى بأنه: تمارس جامعة القضايف سلوكيات القيادة الإبداعية.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لأبعاد لسلوكيات القيادة الإبداعية (الحجم: 100)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
الصفات والسمات	3,27	0,971	1	وسط
المهارات	3,02	1,011	2	وسط
قوة التأثير	3,00	0,927	3	وسط
المجموع	3,10	0,934	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

- الفرضية الثانية: تنص على أنه "تهتم جامعة القضايف بسلوكيات الإبداع الإداري".

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد لسلوكيات الإبداع الإداري (الحجم: 100)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
الأصالة	2,54	0,958	7	منخفض
الطلاقة	2,72	0,982	6	وسط
المرونة	2,80	0,917	5	وسط
المخاطرة	3,09	1,097	1	وسط
القدرة على التحليل	3,02	1,133	3	وسط
الحساسية للمشكلات	2,90	1,171	4	وسط
الخروج عن المألوف	3,07	1,112	2	وسط
المجموع	2,88	0,881	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

يوضح الجدول (2) أن ترتيب مستوى أبعاد الإبداع الإداري جاء وفقاً للترتيب التالي: المخاطرة بواقع تصنيف وسط

وبمتوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري 1,097، يليه الخروج عن المألوف بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي

3,07 وانحراف معياري 1,112، والقدرة على التحليل بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 3,02 وانحراف معياري

1,133، ثم الحساسية للمشكلات بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 1,171، المرونة

بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 2,80 وانحراف معياري 0,971، فالطلاقة بواقع تصنيف وسط وبمتوسط حسابي 2,72 وانحراف معياري 0,982، وأخير الأصالة بواقع تصنيف منخفض وبمتوسط حسابي 2,54 وانحراف معياري 0,958. يدل ذلك على أنه لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة سلوكيات الإبداع الإداري، إضافة لذلك فإن كل الأبعاد مهيأة للارتفاع لمستوى أعلى (مرتفع) فيما عدا الأصالة لتصنيف أعلى (وسط). إجمالاً، أن واقع سلوكيات الإبداع الإداري تصنيفه العام وسط وذلك استناداً على مدى المقياس الافتراضي المعتمد للدراسة (2,61 إلى 3,40)، بحساب أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح بلغت 2,88 وبانحراف معياري مرجح بلغ 0,881. مما يشير إلى أن واقع سلوكيات الإبداع الإداري تصنيفه العام معتدل في جامعة القضايف، عليه، يتم قبول الفرضية الثانية بأنه: تهتم جامعة القضايف بسلوكيات الإبداع الإداري.

- الفرضية الثالثة: تنص على أنه "تؤثر سلوكيات القيادة الإبداعية على سلوكيات الإبداع الإداري".
الجدول (3) نتائج الانحدار المتعدد بين متغيرات سلوكيات القيادة الإبداعية وسلوكيات الإبداع الإداري (Beta Coefficient) (الحجم: 151)

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β (قيمة بيتا)	مستوى دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig.
السمات والصفات	0,139 (لا تأثير)	1,109	0,270
المهارات	0,364 (لا تأثير)	1,874	0,064
قوة التأثير	0,512 (تأثير)	4,613	0,000
المؤشرات الإحصائية			
Constant (الثابت)		0,337	
R (معامل الارتباط)		0,871	
R ² (معامل التحديد)		0,759	
Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0,43899	
F change (قيمة ف المحسوبة)		100,907	
Sig. F Change (مستوى دلالة ف المعنوية)		0,000	

المصدر: إعداد الباحثين، 2017م. Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0,871) أي أن قيم سلوكيات القيادة الإبداعية مرتبطة

ارتباطاً جوهرياً إيجابياً قوياً بسلوكيات الإبداع الإداري. يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0,759) أن قيمة قوة التأثير لها المقدرة على التنبؤ بقيمة المتغير التابع (سلوكيات الإبداع الإداري). لاختبار دلالة معامل التحديد (R^2) الكلية التي يستدل منها نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل الذي دخل معادلة الانحدار (قوة التأثير) من تباين المتغير التابع- أُستخدم تحليل تباين الانحدار (ANOVA) الموضح بالجدول (4) وفيه بلغت (F) 100,907 وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي أن المتغير المستقل الداخلة في تحليل الانحدار (قوة التأثير) يفسر بشكل كبير التباين في المتغير التابع (سلوكيات الإبداع الإداري) ويمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. لتحديد معامل المتغير المستقل الذي دخل معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، وبالنظر لجدول (3) يتضح أن قيمة بيتا لقوة التأثير (0,512) بمستوى دلالة (0,000). عن طريق ذات الجدول (3) يمكن الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار المتدرج المتمثلة في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع كما يلي: سلوكيات الإبداع الإداري = 0,337 + 0,512 (قوة التأثير). هذا يدل على أن سلوكيات القيادة الإبداعية لها إمكانية العمل كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري بالجامعة وذلك من خلال تأثيرها بعنصر وحيد هو قوة التأثير على سلوكيات الإبداع. بناءً عليه يتم قبول الفرضية الثالثة بأنه: "تؤثر سلوكيات القيادة الإبداعية على سلوكيات الإبداع الإداري".

جدول (4) تحليل الانحدار (ANOVA) المتعدد وتباين الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (قيم سلوكيات القيادة الإبداعية وسلوكيات الإبداع الإداري) (الحجم: 151)

متغيرات مستقلة	نموذج تباين	مجموع مربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة ف	مستوى دلالة
قوة التأثير	الانحدار	58,338	3	19,446	100,90	0,000
	المتبقي	18,500	96	0,193	7	
المجموع		76,838	99			

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء نتائج بيانات إستبانة الدراسة الميدانية 2017م.

مناقشة نتائج الدراسة

توصلت النتائج لوجود واقع معتدل لسلوكيات القيادة الإبداعية في جامعة القضايف، تعزى هذه النتيجة ربما توفر السمات والصفات والمهارات المكتسبة من الخبرة الطويلة في الإدارة الجامعية والقوة التأثيرية لقيادة الجامعة على الآخرين. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (السلمي، 2012م)، (الشمري، 2006م)، (صالح وباني، 2013م)، و(ساعد، 2016م) في توفر القيادة الإبداعية وإن اختلفت مع الأخيرتين في مستوى التصنيف لارتفاعهما.

توصلت النتائج لوجود واقع معتدل لسلوكيات الإبداع الإداري في جامعة القضايف، تعزى هذه النتيجة ربما لاهتمام الجامعة بسلوكيات الإبداع الإداري فيما يلي عناصر المخاطرة، الخروج عن المألوف، والقدرة على التحليل باعتبارهم ركائز طبيعة عمل القادة الأكاديميين. إن تقدم المخاطرة في ترتيب العناصر المكونة للإبداع الإداري يعود لجرأة كبيرة ملاحظة تتمتع بها القيادة التنفيذية العليا للجامعة، حيث تتبدى في الدخول في مشروعات توسعية دون توفر تغطيات وضمانات مالية واضحة للجامعة. أما تأخر الأصالة في الترتيب يعود للعيوب المزمنة لدى القادة والمتمثلة في محاكاة وتقليد أعمال الآخرين في الجامعات الأخرى، دون التفكير في اختلافات بيئة الجامعة عن تحاكيمهم وتقلدهم، مع قلة عملية التجديد الناتجة عن طول فترة بقاء القادة على المنصب القيادي. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (رزيق، 2014م)، (عموم، 2014م)، (العساف، 2004م)، و(محمد وحسني، 2010م) في توفر الإبداع الإداري وإن اختلفت مع الأخيرة في مستوى التصنيف لارتفاعها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مؤثرة للقيادة الإبداعية على الإبداع الإداري وجاء هذا التأثير من متغير وحيد هو قوة التأثير. إن قوة التأثير تأتي من خصائص اجتماعية في التعامل مع الآخرين: كاللطف والرفق والعدل والمساواة والشورى والمشاركة والعفو وحسن اختيار الأعوان⁽⁸⁵⁾. في حالة الدراسة يرى الباحثون أن هذه النتيجة تعزى إلى التلطف العالي والرفق والعفو والحكمة الكبيرة التي تتمتع وتتعامل بها القيادة التنفيذية العليا بالجامعة مع المنسوبين وقضاياهم،

وتضع نصب أعينها في رمزية شعار الحكمة والصبر والعزم التي تزين مكاتب ومطبوعات الجامعة. إضافة إلى أن تلك القوة التأثيرية تعبر عن خبرة نوعية وكمية كبيرة في صناعة التعليم العالي تزين جيد قيادات الجامعة. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (رزيق، 2014م)، (عموم، 2014م)، (جمعة ونوري، 2011م)، و(العنقري، 2001م). بيد أن ثمة ملاحظة لإكمال عملية قوة التأثير إلى منتهائها، وتتمثل في ضرورة الإقلال من غض الطرف لبعض التجاوزات التي تتعلق بإعمال المؤسسة والقوانين واللوائح، وتطبيقها على جميع الفئات بالجامعة دون محاباة أو محسوبية، حتى لا تضرب بقوة في قدسية العدالة والمساواة بالجامعة. كما أن ذلك قد يتم تأويله (وإن لم يرق لذلك) لوصف قيادة وإدارة الجامعة بالضعف وعدم حسم المشكلات الصغيرة سريعاً وتركها لتتراكم وتتقلت - وبالتالي يُمكن ذلك من إرسال إشارات سلبية بالشعور بالفوضى المدمرة. كما أن إعمال الشورى وتوسيع ماعون المشاركة وعدم حصره في أشخاص معينين، والبُعد عن الخضوع لتأثيرات غير حميدة نتيجة لتدخلات أطراف ثالثة خارج حُمي الجامعة يبقى فيروس لمتلازمة اختيار الأعوان والأقران القيادية بالجامعة.

نتائج الدراسة

1. إن واقع توفر سلوكيات القيادة الإبداعية معتدل في جامعة القضايف إذ تُمارس سلوكيات القيادة الإبداعية بالإجمال والإنفراد، بتصنيفات وسط ومتباينة لمكوناتها (السمات والصفات القيادية، المهارات القيادية، وقوة التأثير).
2. لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة سلوكيات القيادة الإبداعية فكل مكوناتها مهياًة لارتفاع لتصنيف أعلى (مرتفع).
3. إن واقع توفر سلوكيات القيادة الإبداعية معتدل في جامعة القضايف حيث تهتم جامعة القضايف بسلوكيات الإبداع الإداري إجمالاً وبشكل مفرد بتصنيفات وسط ومتباينة لكل مكوناتها فيما عدا الأصالة.
4. لا توجد معايير منمطة بالتساوي في ممارسة سلوكيات الإبداع الإداري فمعظم مكوناتها (الطلاقة، المرونة،

المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) مهياً للارتفاع لمستوى أعلى (مرتفع)

فيما عدا الأصالة مهياً لتصنيف أعلى (وسط).

5. إن سلوكيات القيادة الإبداعية لها إمكانية العمل كموقد لسلوكيات الإبداع الإداري.

6. إن سلوكيات القيادة الإبداعية لها تأثير على سلوكيات الإبداع الإداري من عنصر وحيد هو قوة التأثير.

15. التوصيات

1. الاهتمام بإخضاع قادتها للتدريب أو التأهيل إن دعى الأمر فيما يلي القيادة الإبداعية والإبداع الإداري.

2. إنشاء مركز لصناعة القادة تطويراً للمنسوبيين ولقادة المجتمع.

3. إنشاء وحدة إدارية خاصة بالإبداع والتطوير التنظيمي.

4. السعي باستمرار لتحسين اللامركزية الإدارية التي تبنتها الجامعة مؤخراً.

5. توسيع مواعين الشورى والديمقراطية وإشراك الجميع في قضايا الجامعة.

6. تغيير قيادتها الذين استمروا لفترات طويلة في مواقع القيادة الإدارية تجديداً لعملية الإبداع الإداري وتجهيزاً لقادة

مستقبل آخرين عبر آليات ديمقراطية وبمعايير موضوعية.

7. تشجيع منسوبي الجامعة على صناعة وتقديم المبادرات.

8. إعادة النظر في التحفيز بالجامعة لصالح استثارة كامن السلوك الإبداعي لديهم.

9. تخصيص جوائز للقيادة المبدعين وصناع الإبداع وفق معايير موضوعية.

10. تشجيع السفر لمنسوبي الجامعة داخلياً وخارجياً لتبادل الخبرات والأفكار مع الآخرين.

11. الاستفادة من الذين تعرضوا لخبرات أخرى دعماً لعملية القيادة والإبداع.

12. عدم الوقوع كلياً تحت تأثير قادة الرأي العام وجماعات الضغط غير الرسمية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية

وتعيين وتكليف قادة الجامعة.

13. تفعيل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والإبداعية بدار أساتذة جامعة القضايف.

المصادر والمراجع

1. حسن، ماهر محمد صالح: القيادة- أساليب ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، الأردن، 2004م، ص37.
2. النمر، سعود وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط4، الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، 1995م، ص313.
3. Ban ki-moon :. Davos World Economic Form Session on Sustainable Development. 2011, Retrieved Agust 17, 2016, from UN Secretary-General's Statements: <http://www.un.org/apps/sg/sgstats.asp?nid=5056>.
4. Vlok, Awie :. International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management A leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 2012, P. 211.
5. الفهيدى، عبد الله: أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها، ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009م، ص10.
6. هيجان، عبد الرحمن: معوقات الابداع في المنظمات السعودية، الرياض، مجلة الإدارة العامة، 1999م، ص24.
7. جاد الرب، سيد: القيادة الاستراتيجية، الاسماعيلية، 2012م، ص223.
8. العدلوني، محمد أكرم، وطارق محمد السويديان: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007م، ص121.
9. Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G. :. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, 3rd edition, Western Cencage Learning, Mason, USA: South, 2011.
10. Vlok, Awie :. International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management A leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 2012, P. 211.
11. Walker, R.M. :. Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension, *Public Management Review*, 16, 1, 2014, PP. 21-44.
12. Damanpour, F. :. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 1991, pp. 555-90.
13. عبد المقصود، محمد: معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها- دراسة تحليلية، التربية المعاصرة، 1998م، ص5.
14. همام، عبد القادر: دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين للتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، الإدارة، الإسكندرية، 1993م، ص7.

15. جودة، محفوظ أحمد.: إدارة الجودة الشاملة، ط4، 2009م، ص49.
16. جاد الرب، سيد.: القيادة الاستراتيجية، الاسماعيلية، 2012م، ص17.
17. Drucker, Peter. F. :. The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, Vol.76(6), 1998, P.45.
18. Likert, Rensis :. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill Book Co. Inc, 1961, p. 3.
19. العياصرة، أحمد.: القيادة الإبداعية، مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، الاردن، 1998م، ص3.
20. حمادي، عدي عطا.: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013م، ص17.
21. جلاب، إحسان دهش.: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص467.
22. لونيس، علي، جغبوب، دلال.: إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد17، 2013م، <http://dr-saud-a.com/cgi>
23. خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص215.
24. الغامدي، فهد.: درجة الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012م، ص9.
25. سكارنة، بلال خلف.: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص11.
26. رزيق، حنان.: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة- دراسة حالة شركة كوندور بولاية بوعريريج، جامعة أوكلي محند أولحج بالبويرة، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، 2015م، ص ص63-65.
27. الفاعوري، رفعت.: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005م، ص183.
28. ويتون وكامبيرون.: الإدارة والقيادة- الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ط1، القاهرة، 2001م، ص54.
29. الهاللي، حسين مصطفى وآخرون.: التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المنظمات، دار السحاب للنشر والتوزيع ط1، مصر، 2009م، ص60-61.
30. جروان، فتحي عبد الرحمن.: الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، 2000م، ص20.
31. بربر، كامل.: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، لبنان، 2008م، ص280.

32. الزبيديين، خالد عبد الوهاب.: القيادة الإدارية- تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013م، ص54.
33. حسن، محمد عبد الغني.: القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص121.
34. قوارية، أحمد.: فن القيادة المرتكزة على التطور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م، ص81.
35. حسن، محمد عبد الغني.: القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص121.
36. الحميري، باسم.: مهارات إدارية- التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، دار حامد للنشر، الأردن، 2010م، ص166.
37. سميث، دايل.: أحد عشر مفتاح للقيادة الناجحة- مهارات القيادة الأساسية بين يديك، 2010م، ص20، موقع الخلاصة دوت كوم، alkhulasah.com.
38. كورتوا، ج.: لمحات في فن القيادة، ترجمة: هيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2009م، ص ص25-26.
39. العلاق، بشير.: القيادة الإدارية، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010م، ص16.
40. أبو النصر، مدحت.: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012م، ص14.
41. قنديل، علاء محمد سيد.: القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010م، ص2.
42. غباين، عمر محمود.: القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص206.
43. نجم، عبود نجم.: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار الفكر والصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009م، ص55.
44. حريم، حسين.: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2013م، ص ص197-198.
45. خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص9.
46. أبو سماحة، كمال، كامل.: دار الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية، التربية، قطر، 1998م، ص190.
47. العنقري، غادة.: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين- دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، 2001م، ص15.
48. جاد الرب، سيد.: القيادة الاستراتيجية، الاسماعيلية، 2012م، ص220.

49. القاسمي، أميمة عبد العزيز.: مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، 28-31 أكتوبر 2002م، ص 551-552.
50. النمر، سعود.: الإبداع الإداري دراسة سلوكية، المدير العربي، القاهرة، 1992م، ص6.
51. السويدان، طارق والعدلوني، محمد.: مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002م، ص57.
52. عبد الفتاح، نبيل.: مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، الإداري، مسقط، 1995م، ص56.
53. الصيرفي، محمد.: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009م، ص205.
54. حلواني، ابتسام.: التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة، الرياض، 1990م، ص63.
55. رضا، حاتم، علي.: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص 35-36.
56. السرور، ناديا.: مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002م، ص118.
57. الحيزان، عبد الإله.: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مطابع أضواء المنتدى، 2002م، ص 33-34.
58. السرور، ناديا.: مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002م، ص119.
59. عبد الفتاح، نبيل.: مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، الإداري، مسقط، 1995م، ص56.
60. خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص17.
61. الشربيني، عبد الفتاح.: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، المجلد 11، العدد 3، 1997م، ص91.
62. إبراهيم، عبد الستار.: الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2002م، ص26.
63. الشربيني، عبد الفتاح.: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، المجلد 11، العدد 3، 1997م، ص91.
64. النمر، سعود.: الإبداع الإداري دراسة سلوكية، المدير العربي، القاهرة، 1992م، ص64.
65. الصافي، عبد الله.: التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، 1997م، ص114.
66. الحقباني، تركي.: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 1997م، ص17.

67. رزق، حنان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة- دراسة حالة شركة كوندور بولاية بوعريريج، جامعة أوكلي محند أولحج بالبوية، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، 2015م، ص أ.
68. القحطاني، سالم: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 14، الرياض، 2002م، ص ص327-371.
69. خير الله، جمال، الإبداع الإداري، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص24.
70. أبو بكر، مصطفى، محمود: خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، 28-31 أكتوبر 2002م، ص65.
71. الجيزان، عبد الإله: لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، سلسلة تصدر عن مجلة البيان، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م، ص9.
72. قنديل، علاء محمد سيد: القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010م، ص159.
73. ساعد، نهى عواد رشيد: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، 2016م.
74. رزق، حنان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة- دراسة حالة شركة كوندور بولاية بوعريريج، جامعة أوكلي محند أولحج بالبوية، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، 2015م.
75. عمومن، رمضان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية- دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م.
76. صالح، قيس عبد الهادي وباني، باسمة محمد: القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 51 العدد4، 2013م.
77. السلمي، فهد نجيم راجح: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، تكميلي ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة أم القرى، السعودية، 2012م، ص42.
78. جمعة، محمود حسن، ونورى، حيدر شاكر: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد90، 2011م.
79. محمد وحسني: علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير (غير منشورة)، غزة، فلسطين، 2010م.



80. الشمري، سعد بن دبيان.: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، تكميلي ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة مؤتة، الأردن، 2006م.
81. العساف، وفاء بنت عبد العزيز.: واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2004م.
82. العنقري، غادة.: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين- دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، 2001م، ص15.
83. حسب الله، عبد الحفيظ علي، علي، عيسى سالم، وعبد الله، محمد علي.: أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2012م، ص1.
84. Allyn, M., Yun, S., & Radosevich, D. .: Is It the Company's or Mine? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge, *Seoul Journal of Business*, Vol. 12 (1), 2006, p. 45.
85. العدلوني، محمد أكرم، وطارق محمد السويديان.: القيادة في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة، الرياض، 1421هـ، ص21.