



تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

أ/ عبد الله بن محمد بن قويم الحمادي

تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

أ/ عبد الله بن محمد بن قويم الحمادي

المستخلص

هدف البحث للتعرف على مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتشمل الاستراتيجيات المجالات التالية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقة الدراسة على عينة من قيادات المنظمات الخاصة والأهلية في مدينة الرياض بلغ عددهم (١٠٠) قائداً باستخدام أداة الدراسة الاستبانة والتي تكونت من (٧) محاور رئيسية، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) في تحليل البيانات. وقد بينت النتائج أن مستوى تطبيق القيادات الإدارية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٩ من ٥). ما عدا استراتيجيات بعد (التحليل) وبعد (الخروج عن المألوف) فقد حصل هذان البعدان على درجة تطبيق قليلة من وجهة نظر القيادات. وقد تم تقديم بعض التوصيات الخاصة بذلك.

كلمات مفتاحية: الإبداع الإداري، القيادات الإدارية، رؤية ٢٠٣٠.

Abstract

The research aimed to identify the extent of applying the administrative creativity strategies at the administrative leadership in the organizations ,in the light of Saudi kingdom vision 2030. The strategies included following fields: (Fluency, Flexibility, Authenticity, Sensitivity to problems, Analysis, The Risk, Out of the ordinary).

The study had used the descriptive analysis method, and applied on sample from the government, and private leaderships for the organizations in Riyadh city. Their number was (100) leaders, by used the tool of study (Questionnaire) which contained (7) main axes. It was confirmed from its reliable and stability, and used the Statistical Package Program (spss) for the data analysis. The results showed, (high) level in applying administrative creativity strategies at the administrative leadership in the organizations ,in the light of Saudi kingdom vision 2030. Its means was (4.19 from 5). Except the strategy of (Analysis) axis, and (Out of the ordinary) axis, because these axes get (low) level in applying the administrative creativity strategies from the leaderships' point of view. Finally, the study presented some special recommendations which attribute to the results.

Keywords: Administrative Innovation, Administrative Leadership, Vision 2030.

المقدمة:

في ظل التطور الإداري والتقني والمعلوماتي المتسارع في العصر الحديث لم تعد البيئة الخارجية، والداخلية لمنظمات الأعمال مستقرة، وثابتة، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه مشكلات معقدة، ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي وجب على قيادات هذه المنظمات ابتكار حلول إبداعية لمواجهة تلك المشكلات، باعتبار أن استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات تسهم في حل المشكلات، ونشر ثقافة الإبداع في مختلف مجالات المنظمة.

وقد ركزت الرؤية ٢٠٣٠ على مبدأ إعادة هيكلة العمليات والإجراءات الإدارية، وتطوير مهارات القادة في المنظمات، من خلال امتلاكهم المهارات الإبداعية، والتفكير التنظيمي الاستراتيجي، والقدرة على التغيير، وبناء أسس العمل الإداري وفق التفكير الإبداعي، والتي تعرّف في علم الإدارة بأنها: إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل إبداعي وإنجاز تحسينات جوهرية تركز على معايير الإبداع والابتكار.

ومن هذا المنطلق فإن توافر استراتيجيات الإبداع الإداري لدى قيادات المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ يعتبر ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً فاعلاً لضمان قدرتها على البقاء، ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية والداخلية المتلاحقة. وحتى تضمن قيادات منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها، وضمان الولاء الوظيفي لدى العاملين، عليها أن تتحلّى بأهم استراتيجيات الإبداع الإداري، والتي من أهمها توافر الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، واستراتيجيات التحليل، والمخاطرة، والخروج عن المألوف. وقد بينت دراسة غريبي (٢٠١٧م) أن القيادات الإبداعية تعد عاملاً أساسياً في تطوير المنظمات، لذلك يجب على القيادات العليا تبني الأفكار الإبداعية وعدم تحجيمها ودعم المبدعين للاستفادة منهم في عملية التطوير للمنظمة.

فالقائد المبدع هو من يمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية تتخطى الواقع برؤية إبداعية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة فهو بذلك يعد مصدر الابتكار والإبداع، وقدوة ابتكارية لجميع العاملين في المنظمة.

وبالتالي يهدف هذا البحث للتحقق من مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى

القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

لقد أبرزت رؤية ٢٠٣٠ أهمية الاستثمار في القطاع البشري، فنصت في استراتيجياتها على أن العنصر البشري يعد عاملاً أساسياً لنجاح مشروعات المنظمات، وبذلك دعت الرؤية لتأسيس برامج متخصصة لدعم وتفعيل مهارات التمكين والإبداع لدى العناصر البشرية، وحثت على قياس كفاءة رأس المال البشري في المنظمات وتقويمها وتحليلها، والمساعدة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير مهارات الإبداع، ورفع مستوى كفاءات رأس المال البشري، والمساعدة أيضاً في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحققة لذلك. وعليه يرى الباحث أن قيادات المنظمات باعتبارها أحد أهم العناصر البشرية تحتاج لأن تكون في طبيعة القوى البشرية التي تهتم بتطوير مهاراتها على أسس إبداعية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أن قلة توافر استراتيجيات الإبداع الإداري لدى تلك القيادات، سوف يؤثر سلباً على مستوى تحقيقها لأهدافها وسلباً على مواكبة رؤية ٢٠٣٠، وبالتالي تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟.

تساؤلات البحث:

من خلال سؤال البحث الرئيس يتفرع عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات درجات تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى قيادات منظمات الأعمال تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)؟.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من أهمية استراتيجيات الإبداع الإداري باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف للمنظمة بأسرع وقت وأقل جهد، وخاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تحث القيادات على اكتساب المهارات الفنية والشخصية والتقنية للتأثير في العاملين بشكل إيجابي وتحقيق الإنتاجية في بيئة عمل يسودها حسن العلاقات الإنسانية، والولاء التنظيمي المنشود. كما تتضح أهمية الإبداع الإداري لدى القيادات في تحقيق الميزة التنافسية كضرورة حتمية

تفرضها ضرورة المحافظة على فرص المنظمة في البقاء والاستمرار في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. وبالتالي قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لإدارة الإبداع لدى القيادات كمدخل لتحقيق الأهداف ومواكبة تطلعات المملكة ٢٠٣٠. كذلك قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على المنظمات الحكومية والخاصة للعمل على تحسين أداء القيادات والعاملين في المنظمات وتحسين مخرجاتها وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهداف البحث:

- التعرف على درجة تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات.
- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى قيادات منظمات الأعمال تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** يتمحور موضوع الدراسة حول مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتشمل الاستراتيجيات المجالات التالية: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف).
- **الحدود البشرية:** يقتصر مجال تطبيق الدراسة على القيادات العاملة في المنظمات الخاصة والأهلية في مدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام ١٤٤٠هـ/٢٠١٩م.

مصطلحات البحث:

الإبداع الإداري:

هو: "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين معه، وتُحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (مصطفى، ٢٠٠٨، ١١).

والإبداع الإداري يعني: "استخدام الإجراءات والسلوكيات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكاريه واستثمار أمثل لإمكانات المنظمة بهدف تطوير أدائها الذي ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها" (العساف، ٢٠١٢، ٦).

ويعرف اصطلاحاً بأنه: قدرة القيادات الإدارية بالمنظمات على التجديد والابتكار واستحداث الأفكار الإبداعية لتطبيق استراتيجيات الإدارة الإبداعية وهي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف)

القيادات الإدارية:

القيادة هي "ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق" (نجم، ٢٠١٥، ٢١).

ويرى كوهين (٢٠٠٣م) أن القيادة الإدارية هي: فن التأثير في الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.

والقيادة الإدارية المبدعة تعرف إجرائياً بأنها: القيادة المبدعة في المنظمات التي تلتزم المبادرة بالخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، وتتبع مهارات القيادة الاستراتيجية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التقدم والتطوير المستمر وتحفيز العاملين وفق استراتيجيات الإبداع الإداري.

رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تعتمد الرؤية على ثلاث محاور وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافنا وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٧م، ص ١٣).

التعريف الإجرائي: يمكن تفصيل محاور رؤية ٢٠٣٠ إجرائياً كالتالي:

- **المحور الأول المجتمع الحيوي:** ينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية وجود مجتمع حيوي، يعيش أفراداه وفق شريعة الإسلام ومنهج الوسطية، مع الاعتزاز بالهوية الوطنية والفخر بالإرث الثقافي العريق، في بيئة إيجابية.

- **المحور الثاني الاقتصاد المزدهر:** والهدف منه توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة وصولاً للشركات الكبيرة. وفرض روح التنافسية لرفع جودة الخدمات.
- **المحور الثالث: الوطن الطموح:** يتركز على القطاع العام، لرسم ملامح الحكومة الفاعلة من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وحث القطاع الخاص على تحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة، واقتناص الفرص الإبداعية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

(١) مفهوم الإبداع الإداري:

وردت كلمة الإبداع بمعنى: القدرة على الخلق أو الإيجاد في قاموس ويبستر (Webster's Dictionary, 2006). ويرى تورنس وكاثيري (Torrance, Kathy, 1999) أن الإبداع يعني التوصل إلى حلول جديدة، وعلاقات أصيلة، بالاعتماد على معطيات محددة، ذلك بعد أن يتحسس الفرد مشكلة ما، أو نقصاً في المعلومات أو الفكرة. وأن عملية الإبداع تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤ بتبعيات ونتائج هذه الإمكانيات، واختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحل الأفضل.

وعليه فإن إن مصطلح "إدارة الإبداع عادة ما يرتبط بالمنافسة المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنظمات" (عساف، ٢٠١٢، ١١). فهو بالتالي يرتبط بقدرة القيادات على التميز والخروج عن المألوف في أساليب القيادة. ومن هنا يعرف القحطاني (١٤٢٢ هـ، ٣٣٨) الأداء الإداري المبدع بأنه "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم". ويعرف هينين وأونيل (Heinen & Onell, 2004) إدارة الإبداع بأنها: "مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، التحسين المستمر، التعلم النظمي، وتخطيط التعاقب الوظيفي" (كوك، ٢٠٠٧، ١٢١). أما سنيل (Snell, 2007) فيعرفها بأنها: "سلسلة من الخطوات الرشيدة

والمتمثلة في تحديد الإبداعات والكفاءات والمواهب، واستقطابها ونشرها وتطويرها" في: (أبو شيخة، ٢٠١٠، ٦٧).

فإدارة الإبداع هي أصعب من إدارة العاديين وذلك يرجع إلى الحالة النفسية والعصبية للمواهب التي تكون أكثر اهتزازاً وتقلباً من الموظف العادي، أقل استقراراً من الناحية النفسية من أقرانهم فالمبدعون العاديين، فهم يحتاجون مزيداً من الاهتمام والاعتناء. كما يرجع إلى طبيعة المهام التي تستند إلى طبيعية الموظفين العاديين، وكثيراً ما يكون المبدع مسؤولاً عن عدد كبير من المهام التي يعهد بها إليه رؤساؤه من كافة الأقسام. (عرفة، ٢٠١٠، ٧١).

ومما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو تطبيق الإدارة الإبداعية من قبل القيادات والاستخدام الأمثل للمهارات والابتكارية في تحقيق الأهداف، ويوجد عدد من الاستراتيجيات يمكن أن يلتزم بها قادة المنظمات لتحقيق مجالات الإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف)

٢) الحاجة إلى الإدارة الإبداعية:

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بإدارة الإبداع أهمها:

(العساف، ٢٠١٢)

١- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: حيث أن التكنولوجيا الحديثة أصبح له آثار متزايدة على الاتجاهات الاجتماعية، مثل الاتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى.

٢- تعقد المهام الإدارية: وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة المحلية، والتطوير التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، وتزايد الابتكارات، وعدم الاستقرار البيئي.

٣- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى. (عباس، ٢٠١١، ٢٦).

ويتضح مما سبق أن الحاجة إلى الإبداع الإداري هي حاجة ضرورية لتطوير مجال عمل المنظمة، وتحسين وسائل تنفيذها للعمل الإداري القائم على مهارات القادة الاستراتيجية والمنطلقة من عدة مجالات ومنها: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف).

٣) أهمية الإبداع الإداري في المنظمات:

عندما تقوم المنظمات بتلبية حاجات المبدعين لديها وتنمي قدراتهم، فإن الناتج الإيجابي للإبداع والابتكار سوف يظهر في الإنتاجية، وسيؤدي حتماً إلى تميز هذه المؤسسة عن غيرها، وبالتالي تظهر أهمية إدارة الإبداع في المنظمات لدورها في التالي:

١- ارتفاع التكاليف: لأن القيام بالحصول على قائد من ذوي المهارات النادرة أو الإبداعية

تعتبر مكلفة جداً، وهذا يعني أهمية المهارات الإبداعية وارتفاع تكاليفها، وتدرك المنظمات أهميتها حين البحث المكلف للعثور على مثل هذه الإبداعات والمواهب.

٢- المخاطرة في الاستقطاب: لأنه على الرغم من محاولات ممارسة اختيار القيادات

المبدعة بفاعلية، لكن هناك دائماً خطر أنهم لن يقوموا بتنفيذ ما متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب إبداعية تمكنهم من ذلك، ولن يتضح ذلك إلا بعد الخاطرة والتجربة الفعلية.

٣- تلبية حاجات خدمة العملاء والثقة بالمنظمات: حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عن

وجود المبدعين داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات المبدعة يؤدي إلى زيادة المسؤولية على المؤسسة، وانخفاض ثقة المتعاملين، وتدني نوعية العمل مما يجعل علاقة المؤسسات مع عملائها سيئة، ويصعب بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة (Meyer, 2005, p2-4).

٤) عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر

(الشيبني، ١٩٩٧، ٩١).

- الملائمة:

يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة

زمنية معينة.

- المرونة:

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

- الأصالة:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

- 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 مرهفياً.

- التحليل :

يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتقنيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

- 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 (النمر، ١٩٩٢ : ٦٤).

- الخروج عن المألوف :

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباني، ١٤١٨، ١٧).

(٥) أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

(أبو زيد، ٢٠١٠، ٣٧)

١- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

٢- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

٣- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

(أ) الإبداع الإداري على مستوى الفرد Insdiv Innovation :

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث

القدرات عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد كل من (نصير، والعزاوي،

٢٠١١م، ٦٧) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- ١- المعرفة: بذل الوقت الكبير لا تقان العمل.
- ٢- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- ٣- الذكاء: والتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ٤- الشخصية: الرغبة في المبادرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح.
- ٥- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس الانطواء على النفس.

ب) الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation :

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة... الخ)، وهو يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Drucker, 2003):

- ١- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ٢- المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.
- ٣- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- ٤- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. في: (جواد، ٢٠١٠).

ت) الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم تعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما باتت أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى له عنه إذا ما أرادت البقاء، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بالتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ١- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب.

- ٢- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يتعامل مع المشكلات بأساليب وطرق وبدائل جديدة.
- ٣- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وحلولها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد وتقصي أبعاد أية مشكلة (العميان، ٢٠٠٨، ١٩٣-١٩٤).

٦) مفهوم القيادة الإدارية:

عرفت القيادة بطرق مختلفة وهناك تبايناً بين تعريف وآخر ولا يوجد تعريف مثالي للقيادة، فقد استخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها. فقد عرف جوردين (Thomas Jordon) القيادة حسب صفات وسمات القائد على أنها "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين" ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين (في: القحطاني، ٢٠٠١، ٥).

وعرف هولاندر (Hollander) القيادة على أساس العملية التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أنها "القيادة التبادلية ما بين القائد والمرؤوس والتي تعتمد بشكل حيوي على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها" (Hollander, 1978, 179). وحسبما يرى الطويل فإن أي تعريف للقيادة يجب أن يقدم أشياء أكثر من مجرد تحديد القادة. إذ يجب أن يشير إلى صيانة القيادة واستمراريتها. فالقيادة تقدم خدمة مستمرة في علم الجماعة مثل تحقيق أهدافها، وحل مشاكلها وتجسيد توقعاتها. ولخدمة نظرية القيادة فإنه من الأفضل أن تعرف القيادة في ضوء متغيرات لها أثرها في تمايز أدوار الجماعة وفي المحافظة على صيانة هذه الأدوار وتنميتها. (الطويل، ٢٠٠١، ٢٥٠). ويتبين أن تعاريف القيادة ومنذ الثمانينات أخذت بعداً جديداً بارتباطها بعملية التغيير، والتحويلات التي تشهدها المنظمات فالقيادة هي العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

ومن هذا يتضح أن التعاريف التي أعطيت لمفهوم القيادة عديدة ومتنوعة، كما أنها لم تظل جامدة، بل تغيرت عبر الوقت، وذلك بسبب التغيرات التي ظهرت، ولازالت تظهر في النواحي التقنية، والتنظيمية، والاجتماعية في المنظمات والمجتمعات (العمرى، ١٤٢٤، ١٣).

ومع تعدد الآراء والاجتهادات في وضع تعريف عام للقيادة الإدارية إلا أنها في الغالب كانت تتفق في تحديد عناصر المفهوم بإشارتها إلى القدرة على التأثير في سلوك الأفراد. والقدرة

على التأثير في الجماعات والمنظمات. والقدرة على تحديد الأهداف ورسم سبل تحقيقها. والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة. والقدرة على التفكير الاستراتيجي، وإيجاد صياغة القرارات الاستراتيجية.

(٧) أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- ١- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ٢- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ٥- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع (علاقي، ١٩٨٥، ٥٨٢).

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم

(٨) الإبداع الإداري لدى القيادات في رؤية ٢٠٣٠:

تحظى المملكة العربية السعودية بقيادة سياسية حكيمة تملك بعداً واعياً واستراتيجياً بمفهوم الإدارة ومستجداتها تراعي من خلالها تطورات العالم في هذا المجال مع احتفاظها بالأصالة والهوية الوطنية في الوقت ذاته. ويتجلى ذلك في رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠م والتي تضم تحت سقفها عدة برامج فرعية مبتكرة وخطط تنموية خلاقية كبرنامج تحقيق التوازن المالي

وتطوير القطاع المالي والصناعي وريادة الشركات الوطنية وصندوق الاستثمارات العامة والمشاريع التطويرية الكثيرة المندرجة تحته. وقد أعلن ولي العهد السعودي الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - في نيسان من عام ٢٠١٥م عن خطة استراتيجية عامة أطلق عليها "رؤية المملكة ٢٠٣٠" بهدف إصلاح الاقتصاد السعودي، ونقله إلى عصر ما بعد الاعتماد على النفط عن طريق تنويع مصادر الدخل، وخلق ملايين فرص العمل الجديدة للمواطنين بالاستفادة من تعزيز دور القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وذكر ولي العهد في كلمته عن الرؤية دور القطاع الخاص قائلاً: "إن المرتكزات الثلاثة لرؤيتنا: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، والموقع الجغرافي الاستراتيجي؛ وسنفتح مجالاً أرحب للقطاع الخاص ليكون شريكاً، بتسهيل أعماله، وتشجيعه، لينمو ويكون واحداً من أكبر اقتصادات العالم، ويصبح محركاً لتوظيف المواطنين، ومصدراً لتحقيق الازدهار للوطن والرفاه للجميع، من خلال التعاون والشراكة في تحمل المسؤولية" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٧م).

وتهدف الرؤية في مجملها إلى تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية وتمكين حياة عامرة وصحية وتنموية للإنسان والسعي نحو ازدهاره متمثلاً في زيادة معدلات التوظيف وخلق فرص للاستثمار والعمل على خلق قيم مضافة كالابتكار والإبداع ومنح فرص العمل للشباب «وفق أقصى إمكانياتهم» وتعزيز فاعلية الحكومة وتمكين المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تنويع مصادر الدخل للاقتصاد السعودي وتحفيزه. ولا شك أن كل ما سبق من أهداف وبرامج للرؤية من شأنه أن يكون بيئة حاضنة للابتكار والإبداع الذي يقوم مفهومه على ادخال فكرة أو منتج أو عملية في حيز التنفيذ ويكون ذلك عن طريق مساهمة تبني الأفكار الإبداعية في عملية الانتاج التنموي بما يلائم قيم المنظومة والمجتمع ككل.

وبناء على ما سبق فالمطلوب من قيادات منظمات القطاع الخاص بذل كافة الجهود لتحقيق إبداعات إدارية وقيادية تتفق وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والعمل على تعزيز مفهوم الإبداع الإداري الذي يتجلى في تنفيذ ومتابعة أهداف وبرامج رؤية ٢٠٣٠ والتي من خلالها يتم التعرف على القوانين والأنظمة والعوائق أو المشاكل التي قد تطرأ بما يتطلب إحداث بعض التغييرات المبدعة، وقيام القيادات الإدارية بتبني استراتيجيات متطورة تهدف لتحقيق الريادة والتطور والتنمية المستدامة وصولاً لأهداف رؤية ٢٠٣٠م.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث بعضاً من الدراسات السابقة والتي تعد قريبة من موضوع البحث، فقد أجرت كل من العطوي، ومرعي (٢٠١٨م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة وتم التواصل مع (١٧) منها. وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة بتوزيع استبانة الكترونية تم تطويرها لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الاداري بأبعاده المختلفة على مستوى الإبداع لدى القيادات النسائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، ووجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين (التمكين الإداري والإبداع الإداري) بمعامل ارتباط بلغ ٠,٧٤. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها إتاحة الفرصة للقيادات النسائية لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لتحمل المسؤوليات المنوطة بها والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الابداع، والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

وأجرى لبوز (٢٠١٧) دراسة هدفت للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي. وطبقت الدراسة على مؤسسات القطاع العام وتم اختيار ثلاث مؤسسات هي شركة الكهرباء والغاز وشركة الاتصالات، وتكون المجتمع من (٣٤٧) فرداً، وبلغت العينة (١٧٦). وقد بينت النتائج أن الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبصورة إرادية بعيدة عن الصدفة، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية، كما يحقق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي ويزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة، فالتجديد يعتبر العنصر الأهم في ظاهرة الإبداع ومحورها.

كذلك قام كل من ريموش وبولعراوي (٢٠١٦) بدراسة هدفت للتعرف على أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين. وقد استهدفت الدراسة مجتمع البحث من خلال عينة مكونة من (٢٥) فرداً من شركة الافريقية للزجاج، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة، وبعد تطبيق الأساليب الإحصائية بينت النتائج أن القيادة تمثل القدرة على التأثير في

المؤوسين لتحقيق هدف مشترك. وأن نجاح القيادة يمتد إلى كافة العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة، واتضح أن الإبداع هو عملية يترتب عنها إيجاد أو الإتيان بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة، وأن وجود إدراك بأن المبدع يمثل طاقة فكرية ومصدر مهم للأفكار الإبداعية، وتقوم القيادة المبدعة بإشراك العاملين في التوصل إلى الحل الأمثل للمشاكل المطروحة.

وأجرى الحارثي (٢٠١٢م) دراسة هدفت للتعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (٢٩٨) مفردة وتم استخدام الاستبانة أداة لهذه. وكانت أهم نتائج الدراسة بينت أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٣,٠٩ من ٥) وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة.

كذلك أجرى الصالح (٢٠١١م) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة الإبداع المؤسسي في تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة المكونة من (١١) مؤسسة غير حكومية في عمان، وأبرزت النتائج أن العاملون في المنظمات يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وأن لإدارة الإبداع بشكل إيجابي ومتميز أثر كبير في تنميتهم. واتضح أن هناك دور فعال لمساهمة العاملين الإبداعية في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي. وبذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتجارب إدارة الإبداع المؤسسي للمنظمات غير الحكومية الموجودة في الدول الأخرى.

وأما دراسة ريكو (Riccio,2010) فهذهت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الاستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى عرض نموذج إجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية ومحترفي التعليم العالي بشكل عام. وبينت الدراسة أنه على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من

المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإن كيفية استثمار الوقت في إدارة المواهب والإبداعات هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات.

وكذلك هدفت دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٠) إلى تحليل العلاقات السببية بين إدارة المواهب الإبداعية، والأداء العالي للقيادات وقد أجريت الدراسة في جامعتي الكوفة والقادسية، واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة على عينة تكونت من (٨٨) من القيادات الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن الموهبة والإبداع هما المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المؤسسات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية. واتضح من خلال النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المواهب والإبداع تعزى إلى متغير الجامعة على مستوى الأبعاد والبنية التحتية. وبذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال إدارة الموهبة والإبداع في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها.

وأجرى شيرمان وجونسون (Sharman & Johnson, 2002) دراسة بعنوان: المناخ الإبداعي لمجموعات العمل داخل المنظمة. حيث هدفت الدراسة إلى العمل على ابتكار وسائل تعين المديرين على تطوير مناخ إبداعي داخل المجموعات في المنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه الإدارة المستقبلية هي كيفية تحفيز الإبداع، وتبني الإبداع والحفاظ عليه، وابتكار تقنية جديدة مع المجموعات لاستثارة المناخ الإبداعي داخل المنظمة، وأن نجاح الأفكار الإبداعية يعتمد على توفير المناخ الإبداعي معتمداً على أبعاد المناخ الإبداعي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت جميعاً على أن الإبداع الإداري يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة ذات الأهمية البالغة للمنظمات بمختلف أنواعها. كما أكدت أهمية الإبداع الإداري لضمان استمرارية وبقاء المنظمات في ظل المنافسة العالمية وضرورة تحسين جودة الأداء والمنتجات. وعلى الرغم من تضمن غالبية الدراسات السابقة موضوع الإبداع الإداري، لدى القيادات في منظمات متعددة، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تناولت استراتيجيات الإبداع الإداري لدى قيادات المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو واقع مهم وحيوي يجب على قيادات المنظمات جميعها التوجه نحوه للقدرة على المنافسة والثبات في زمن المنافسة التجارية، والتغيرات التقنية والتطورات المستمرة.

منهجية وإجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك كما يلي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف للإجابة على تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من قادة المنظمات الخاصة والأهلية بمدينة الرياض وقد قام الباحث باختيار عينة أصلية قوامها (١٦٠) قائداً بطريقة عشوائية، ممن أتيح له فرصة تزويدهم باستمارة الاستبانة، في حين كانت الاستبانات الصالحة للتحليل هي (١٠٠)، والجدول التالي يبين توزيع خصائص العينة المتمثلة في: (طبيعة العمل في المنظمة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)، على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل في المنظمة

النسبة	التكرار	طبيعة العمل في المنظمة
٢٠,٠%	٢٠	قائد إداري
٦٠,٠%	٦٠	مدير تنفيذي
١٠,٠%	١٠	مدير العلاقات العامة
١٠,٠%	١٠	رئيس قسم
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يُظهر الجدول رقم (١) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل في المنظمة أن (٦٠,٠%) من مفردات عينة الدراسة طبيعة عملهم (مدير تنفيذي)، أما مفردات عينة الدراسة الذين طبيعة عملهم (قائد إداري) فشكّلوا ما نسبته (٢٠,٠%)، أخيراً تساوت نسبة العاملين بمنظمة كمدير العلاقات العامة ورئيس قسم بما نسبته (١٠,٠%).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
٥,٠%	٥	من ٢٥-٣٠ سنة
١٠,٠%	١٠	من ٣١-٣٥ سنة
٥٥,٠%	٥٥	من ٣٦-٤٠ سنة
٢٠,٠%	٢٠	من ٤١-٤٥ سنة
٥,٠%	٥	من ٤٦-٥٠ سنة
٥,٠%	٥	من ٥١-٥٥ سنة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يتبين من تقديم نتائج الجدول رقم (٢) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر أن (٥٥,٠%) من مفردات عينة الدراسة أعمارهم في الفئة (من ٣٦ - ٤٠ سنة)، تلتها الفئة (من ٤١-٤٥ سنة) وحوث (٢٠,٠%)، أما مفردات عينة الدراسة ذوي الفئة العمرية (من ٣١-٣٥ سنة) فبلغت نسبتهم (١٠,٠%)، وأقل نسبة تمثيل كانت لمفردات عينة الدراسة ذوي الفئة العمرية (من ٢٥-٣٠ سنة، من ٤٦-٥٠ سنة، من ٥١-٥٥ سنة) حيث شكلوا تساوت نسبهم (٥,٠%) من مجمل مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
١٥,٠%	١٥	دكتوراه
٦٠,٠%	٦٠	ماجستير
١٠,٠%	١٠	بكالوريوس
١٥,٠%	١٥	دبلوم
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٣) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أن غالبية مفردات عينة الدراسة من الحاصلين على درجة (ماجستير) حيث بلغت نسبتهم (٦٠%)، تساوت نسبة الحاصلين على درجة (الدكتوراه ودبلوم) بنسبة (١٥,٠%)، أما حاملي الشهادة الجامعية (بكالوريوس) فشكّلوا ما نسبته (١٠,٠%).

جدول رقم (٤) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل الإداري
١٥,٠%	١٥	أقل من خمس سنوات
٥٥,٠%	٥٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٠,٠%	٢٠	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
١٠,٠%	١٠	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري أن (٥٥,٠%) من مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم في الفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، تلتها الفئة (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) وحويت (٢٠,٠%)، كما وجد أن (١٥,٠%) من مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في الفئة (أقل من خمس سنوات)، أما النسبة الأدنى فكانت لمفردات عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر) حيث شكّلوا ما نسبته (١٠,٠%) من مجمل مفردات عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة مكونة من (٢١) فقرة في صورتها الأولية موزعة على سبعة أبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف) ومكونة من قسمين هما:

✘ **القسم الأول:** وهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بطبيعة العمل، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

✘ **القسم الثاني:** محاور استراتيجيات الإبداع الإداري وهو مخصص لقياس استراتيجيات الإبداع الإداري لدى قادة المنظمات وقد تمت الاستفادة في تصميم الأداة من دراسة العنزي

- (١٤٢٥هـ)، والحقباني (١٤١٨هـ). ويتضمن (٢١) بنداً حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج وهو يقيس المهارات الإبداعية التالية:
- الأصالة: وخصصت لها الفقرات (٣-٢-١)
 - الطلاقة: وخصصت لها الفقرات (٦-٥-٤)
 - المرونة: وخصصت لها الفقرات (٩-٨-٧)
 - المخاطرة: وخصصت لها الفقرات (١٢-١١-١٠)
 - القدرة على التحليل: وخصصت لها الفقرات (١٥-١٤-١٣)
 - الحساسية للمشكلات: وخصصت لها الفقرات (١٨-١٧-١٦)
 - الخروج عن المألوف: وخصصت له الفقرات (٢١-٢٠-١٩)

صدق وثبات الأداة:

١- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتُصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وُضعت له، وقد بلغ عدد أسئلة الاستبانة في صورتها النهائية (٤) أسئلة خاصة بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية)، إلى جانب (٢١) عبارة موزعة على (٧) أبعاد تُجيب عن أسئلة الدراسة.

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من أصل مجتمع الدراسة، وخارج العينة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للبعد

الأبعاد	رقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
العلاقة	١	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة توجهني في	**٠,٩٧٤	٠,٠٠٠
	٢	أقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.	**٠,٩٨٧	٠,٠٠٠
	٣	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار المبتكرة.	**٠,٩٢١	٠,٠٠٠
البرونة	٤	أمتلك أسلوب الحجّة القوية والقدرة على الإقناع.	**٠,٩٧٦	٠,٠٠٠
	٥	لدي مهارة فائقة في النقاش والحوار.	**٠,٩٠٢	٠,٠٠٠
	٦	يمكنني التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرأي	**٠,٩٧٦	٠,٠٠٠
الأصالة	٧	يمكنني التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرأي	**٠,٩٧٦	٠,٠٠٠
	٨	أسعى للحصول على الأفكار المبدعة التي تساهم في حل المشكلات	**٠,٩٩٣	٠,٠٠٠
	٩	أمتلك ذخيرة من القيم الأصيلة للتعامل مع الآخرين في المنظمة.	**٠,٩٩٣	٠,٠٠٠
المشكلات الحسابية	١٠	أصغي للأساليب الجديدة في أداء العمل حتى لو كان عندي شك	**٠,٩٩٥	٠,٠٠٠
	١١	أتبنى الأفكار الجديدة حتى إن واجهت في تطبيقها بعض	**٠,٩٧١	٠,٠٠٠
	١٢	أمتلك مهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها.	**٠,٩٠٨	٠,٠٠٠
التحليل	١٣	أقدم على اتخاذ القرارات وفقاً لأسس تحليل المعطيات.	**٠,٩٥٠	٠,٠٠٠
	١٤	أقوم بتبسيط وتنظيم الأفكار قبل عرضها للعاملين لتنفيذها.	**٠,٩٠٦	٠,٠٠٠
	١٥	أحلل تعليمات العمل بطريقة مفصلة لمفردات واقتراحات واضحة.	**٠,٩٨٣	٠,٠٠٠
المخاطرة	١٦	أشعر بالتحدي في التعامل مع مشكلات العمل.	**٠,٩٧١	٠,٠٠٠
	١٧	أخاطر باتخاذ قرارات جديدة تعتمد الابتكار والإبداع.	**٠,٨٧٩	٠,٠٠٠
	١٨	أتبنى المبادرات الإبداعية التي يطرحها الآخرون للتنفيذ	**٠,٨٤٤	٠,٠٠٠
الخروج عن المألوف	١٩	أفضل العمل الإبداعي المفاجئ والمختلف عن المألوف.	**٠,٨٥٥	٠,٠٠٠
	٢٠	أحرص على تطبيق الأفكار المبدعة الجديدة التي لم يسبق	**٠,٩١٢	٠,٠٠٠
	٢١	أفكر دائماً بمقترحات عملية لم يسبق لأحد في المنظمة التقدم	**٠,٩٣١	٠,٠٠٠

** مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) فأقل.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠,٨٤٤) فيما كان الحد الأعلى (٠,٩٩٥). وعليه فإن جميع

فقرات الأبعاد متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

٣- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ: حيث تم حساب معامل الثبات لجميع العبارات، كما هو موضح في جدول (٦):

جدول رقم (٦) معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات المحور
الأصالة	٣	٠,٩٤٧
الطلاقة	٣	٠,٩٤٨
المرونة	٣	٠,٩٧٥
المخاطرة	٣	٠,٩٣٩
القدرة على التحليل	٣	٠,٩٣٨
الحساسية للمشكلات	٣	٠,٨٨٢
الخروج عن المألوف	٣	٠,٨٥٦
الثبات العام	٢١	٠,٩٧٦

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الثبات العام لأبعاد الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠,٩٧٦) لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (٠,٨٥٦) كحد أدنى وبين (٠,٩٧٥) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد (٠,٧٠) كحد أدنى للثبات. (Nunnally & Bernstein, 1994: 264-265).

أساليب المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي لليكرت وهي الموافقة بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وبذلك تتضمن كل فقرة خمس درجات، وتعتبر درجات هذا المقياس عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه، وتتراوح درجات المقياس من (١) إلى (٥) درجات، بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى الدرجات الإيجابية، والدرجة (١) تمثل أعلى الدرجات السلبية، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول

على طول الخلية الصحيح أي ($4 \div 0.8 = 5$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

مستوى الموافقة	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
بدرجة قليلة جداً	١	١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
بدرجة قليلة	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
بدرجة متوسطة	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
بدرجة كبيرة	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
بدرجة كبيرة جداً	٥	٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	مرتفعة جداً

كذلك قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- ١- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة.
- ٢- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة.
- ٣- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة، ولتحديد آراء (استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٤- المتوسط الحسابي (Mean)؛ للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٥- الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين أكثر من متغيرين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما مدى تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات". وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

يوضح مدى تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري

في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
الطلاقة	٣,٧٠	٠,٥٩	بدرجة كبيرة
المرونة	٣,٩٨	٠,٦٣	بدرجة كبيرة
الأصالة	٤,٠١	٠,٦٣	بدرجة كبيرة
الحساسية للمشكلات	٣,٨٩	٠,٦٢	بدرجة كبيرة
التحليل	٢,١٦	٠,٤٩	بدرجة قليلة
المخاطرة	٣,٠٠	٠,٤٨	بدرجة متوسطة
الخروج عن المألوف	١,٩٠	٠,٥٢	بدرجة قليلة
المحور ككل	٤,١٩	٠,٥٠	بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول (مدى تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠) وقد تبين أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور ككل بلغ قيمة (٤,١٩) بانحراف معياري (٠,٥٠)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة كبيرة أي أن (مستوى تطبيق القيادات الإدارية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعتبر مرتفعة).

وجاء في المرتبة الأولى البعد الذي ينص على (الأصالة) بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وجاء في المرتبة الثانية البعد الذي ينص على (المرونة) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٨) وقيمة الانحراف المعياري (٠,٦٣). يليه في المرتبة الثالثة محور الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢).

يليه بعد الطلاقة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩). يليه في المرتبة الخامسة بعد المخاطرة والذي حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٨). يليه بعد التحليل والذي حصل على درجة تطبيق قليلة بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٩). فيما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الذي ينص على (الخروج عن المألوف) بقيمة متوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٢) وهو ما يقابل الموافقة (بدرجة قليلة) في مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين (١,٨٠ إلى ٢,٦٠).

ويتضح من الجدول السابق أن كل من بعد استراتيجيات التحليل واستراتيجيات الخروج عن المألوف قد حصل هذان البعدان على درجة تطبيق قليلة من وجهة نظر القيادات، وهذا يتطلب العمل على تطوير مهارات التحليل الإبداعي والابتكاري لدى القيادات، والعمل على رفع مستوى المهارات التحليلية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. كذلك يتطلب الأمر تعويد القيادات الإدارية على الابتكارية، ومحاولة الخروج عن التقليد والتكرار، لأن رؤية ٢٠٣٠ هي رؤية إبداعية تتطلب الكثير من العمل الابتكاري والإبداعي من قبل القيادات.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابة أفراد الدراسة حول مدى تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات تعزى للمتغيرات التالية: (طبيعة العمل في المنظمة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل في المنظمة

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المنظمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

جدول رقم (٩) نتائج اختبار التباين الأحادي (Anova) تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات

الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير طبيعة العمل في المنظمة

طبيعة العمل في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
قائد إداري	٤,٠٩	٠,٠٩	٢٥٩,٧٣	٠,٠٠	دال إحصائياً
مدير تنفيذي	٣,١٢	٠,١٧			
مدير العلاقات العامة	٢,٤٩	٠,٢٥			
رئيس قسم	٢,٩٠	٠,٢٥			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً لطبيعة العمل في المنظمة حيث جاءت قيم (ف) (٢٥٩,٧٣) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات حيث كانت أعلى الفئات القائد الإداري بقيمة متوسط حسابي (٤,٠٩) من أصل ٥ درجات. ولمعرفة سبب الفروقات تم عمل اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe).

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

طبيعة العمل في المنظمة	المتوسط الحسابي	قائد إداري	مدير تنفيذي	مدير العلاقات	رئيس قسم
قائد إداري	٤,٠٩		*	*	*
مدير تنفيذي	٣,١٢			*	*
مدير العلاقات العامة	٢,٤٩				
رئيس قسم	٢,٩٠			*	

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لطبيعة العمل في المنظمة تعود إلى الفرق بين الفئات لصالح القائد الإداري يليه المدير التنفيذي يليه رئيس القسم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير العمر:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار التباين الأحادي (Anova) تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات

الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
من ٢٥-٣٠ سنة	٢,٣٣	٠,٠٠	٤٤,٠٧	٠,٠٠	دال إحصائياً
من ٣١-٣٥ سنة	٢,٦٦	٠,٠١			
من ٣٦-٤٠ سنة	٣,١٨	٠,٠١			
من ٤١-٤٥ سنة	٣,٤٣	٠,٦٢			
من ٤٦-٥٠ سنة	٤,١٩	٠,٠٠			
من ٥١-٥٥ سنة	٤,١٩	٠,٠٠			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً للعمر حيث جاءت قيم (ف) (٤٤,٠٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات حيث كانت أعلى الفئات العمرية (من ٤٦-٥٠ سنة) و(من ٥١-٥٥ سنة) بقيمة متوسط حسابي (٤,١٩) من أصل ٥ درجات. ولمعرفة سبب الفروقات تم عمل اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe).

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

العمر	المتوسط الحسابي	من ٢٥-٣٠ سنة	من ٣١-٣٥ سنة	من ٣٦-٤٠ سنة	من ٤١-٤٥ سنة	من ٤٦-٥٠ سنة	من ٥١-٥٥ سنة
من ٢٥-٣٠ سنة	٢,٣٣						
من ٣١-٣٥ سنة	٢,٦٦						
من ٣٦-٤٠ سنة	٣,١٨	*	*				
من ٤١-٤٥ سنة	٣,٤٣	*	*	*			
من ٤٦-٥٠ سنة	٤,١٩	*	*	*	*		
من ٥١-٥٥ سنة	٤,١٩	*	*	*	*	*	

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً للعمر تعود إلى الفرق بين الفئات العمرية لصالح الفئات (من ٤٦-٥٠ سنة، من ٥١-٥٥ سنة) يلهم الفئة (من ٤١-٤٥ سنة) يلهم الفئة من (٣٦-٤٠ سنة)

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار التباين الأحادي (Anova) تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
دكتوراه	٤,٠٦	٠,٠٩	٩٠,٤١٨	٠,٠٠	دال إحصائياً
ماجستير	٣,٢٦	٠,٢٨			
بكالوريوس	٢,٦١	٠,٠٤			
دبلوم	٢,٧١	٠,٣٤			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي حيث جاءت قيم (ف) (٩٠,٤١٨) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات حيث كانت أعلى فئات المؤهل العلمي (دكتوراه) بقيمة متوسط حسابي (٤,٠٦) من أصل ٥ درجات. ولمعرفة سبب الفروقات تم عمل اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe).

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

العمر	المتوسط الحسابي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
دكتوراه	٤,٠٦		*	*	*
ماجستير	٣,٢٦			*	*
بكالوريوس	٢,٦١				
دبلوم	٢,٧١				

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً للمؤهل العلمي تعود لصالح (دكتوراه) يليه (ماجستير).

رابعاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار التباين الأحادي (Anova) تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

سنوات الخبرة في العمل الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من خمس سنوات	٢,٥٥	٠,١٦	٧٠,٠٧٧	٠,٠٠	دال إحصائياً
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,١٨	٠,١٩			
١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣,٤٣	٠,٦٢			
١٥ سنة فأكثر	٤,١٩	٠,٠٠			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري حيث جاءت قيم (ف) (٧٠,٠٧٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسطات حيث كانت أعلى فئات سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر) بقيمة متوسط حسابي (٤,١٩) من أصل ٥ درجات. ولمعرفة سبب الفروقات تم عمل اختبار المقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe).

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه

سنوات الخبرة في العمل الإداري	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
أقل من خمس سنوات	٢,٥٥				
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,١٨	*			
١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣,٤٣	*	*		
١٥ سنة فأكثر	٤,١٩	*	*	*	

يتضح من الجدول السابق أن الفروق الدالة إحصائياً في تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري تعود لصالح الخبرة (١٥ سنة فأكثر) يليها الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) يليها الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات).

ملخص النتائج والتوصيات:

١- اتضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول (مدى تطبيق القيادات الإدارية استراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠) بلغ قيمة (٤,١٩) بانحراف معياري (٠,٥٠)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة كبيرة أي أن (مستوى تطبيق القيادات الإدارية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠) تعتبر مرتفعة). ما عدا محور التحليل ومحور الخروج عن المؤلف فقد حصل هذان المحوران على درجة قليلة من وجهة نظر القيادات. وفيما يلي ترتيب تطبيق الاستراتيجيات بحسب متوسطاتها الحسابية:

(١) المرتبة الأولى (الأصالة)

(٢) المرتبة الثانية (المرونة)

(٣) المرتبة الثالثة (الحساسية للمشكلات)

(٤) المرتبة الرابعة (الطلاقة)

(٥) المرتبة الخامسة (المخاطرة)

(٦) المرتبة السادسة (التحليل)

(٧) المرتبة السابعة (الخروج عن المؤلف).

٢- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً لطبيعة العمل في المنظمة حيث جاءت قيم (ف) (٢٥٩,٧٣) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. وتعود الفروق بين الفئات لصالح القائد الإداري يليه المدير التنفيذي يليه رئيس القسم. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً للعمر حيث جاءت قيم (ف) (٤٤,٠٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. وتعود الفروق بين الفئات العمرية لصالح الفئات (من ٤٦-٥٠ سنة، من ٥١-٥٥ سنة) يليهم الفئة (من ٤١-٤٥ سنة) يليهم الفئة (من ٣٦-٤٠ سنة). وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي حيث جاءت قيم (ف) (٩٠,٤١٨) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. وتعود الفروق لصالح (دكتوراه) يليه (ماجستير). وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات

الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري حيث جاءت قيم (ف) (٧٠,٠٧٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠) أصغر من (٠,٠٥) دالة إحصائياً. وتعود الفروق لصالح الخبرة (١٥ سنة فأكثر) يليها الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) يليها الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات).

التوصيات:

- (١) نظراً لتطبيق استراتيجيات التحليل بدرجة قليلة لدى القيادات الإدارية فالباحث يوصي بالتالي:
 - ضرورة تدريب القيادات بمهارات القدرة على اتخاذ القرارات وفقاً لأسس تحليل المعطيات.
 - تزويد القيادات الإدارية بمهارات تدريبية تتضمن تبسيط وتنظيم الأفكار.
- (٢) نظراً لحصول استراتيجيات المخاطرة على درجة متوسطة في مجال استراتيجيات الإبداع الإداري فالباحث يوصي بالتالي:
 - حث القيادات على تطوير مهارات التحدي في التعامل مع مشكلات العمل.
 - حث القيادات على المخاطرة باتخاذ قرارات جديدة تعتمد الابتكار والإبداع دون الرجوع للإدارة العليا.
- (٣) نظراً لتطبيق استراتيجيات الخروج عن المألوف بدرجة قليلة لدى القيادات الإدارية فالباحث يوصي بالتالي:
 - حث القيادات على تنفيذ العمل الإبداعي والمختلف عن المألوف في بيئات عمل نموذجية.
 - حث القيادات الإدارية على تطبيق الأفكار المبدعة الجديدة خاصة عند معالجة الأزمات.
 - قيام القيادات بتقديم مقترحات عملية لم يسبق لأحد في المنظمة التقدم بها للتنفيذ وإجراء تقييم لطبيعة نجاحها في تحقيق الأهداف.

المراجع

- أبو زيد، خالد ذيب حسين. (٢٠١٠م). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٠م). سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال. بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. (٢٠١٢م). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٧م). موقع الرؤية، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٥/٩/٢٠١٨م على الرابط الإلكتروني: <http://vision2030.gov.sa/ar/foreword>
- ريموش، عبد الحكيم؛ وبولعراوي، صلاح الدين. (٢٠١٦م). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج، رسالة ماجستير في علوم التيسير تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير.
- الشبيني، هاشم (١٩٩٧م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥).
- الصالح، أسماء رشاد. (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. الأردن: وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، أنس (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد المنعم، غرة؛ وعبد الحكيم، محمد. (٢٠٠٠م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- عرفة، رشا (٢٠١٠): الاستثمار الأمثل للثروة البشرية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد ١٥.
- عساف، محمود عبد المجيد. (٢٠١٢م). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، مجمع اللغة العربية الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم العالي.
- العطوي، رويدا محمد؛ ومرعي، كائكان فواز. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال Vol 4 (2) 125-151
- علاقي، مدني عبد القادر. (١٩٨٥م). الإدارة: "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: تهامة للنشر.
- العمري، مشهور (١٤٢٤هـ). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- العميان، محمود سلميان. (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي، ط٤، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، بسام بن مناور. (١٤٢٥هـ). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
- العنزي، سعيد وآخرون (٢٠١١): أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجيات إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٨٩.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (١٤٢٢هـ). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد الثاني، (المجلد الرابع عشر)، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١م). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض: مرامر للطباعة والتغليف.
- الكرعوي، محمد (٢٠١٠): البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

- كوك، بيتر (٢٠٠٧). إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- كوهين، وليام (٢٠٠٣م). فن القيادة، الرياض: مكتبة جرير.
- لبوز، إلياس. (٢٠١٧م). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة). رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية.
- نجم، عبود نجم. (٢٠١٥م). القيادة وإدارة الابتكار. ط٢، عمان: دار ضفاء للنشر.
- نصير، طلال، والعزاوي، نجم. (٢٠١١م). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. قدم هذا البحث إلى ملتقى: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية الذي تقيمه جامعة سعد حلب- البلدة _ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. للفترة ١٩/٥/٢٠١١م.
- النمر، سعود محمد. (١٩٩٢م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي، ع (١١٧).

المراجع الأجنبية:

- Hollander, E. (1978). Leadership Dynamics , Free press, New York.
- Meyer, Terry (2005). **Talent Management, Disclaimer**, Arab British Academy For Higher education
- Riccio, Steven (2010). **Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities**, University of Nebraska, Lincoln.
- Sharman, Daue and Johnson, Almeric. (2002). On the creative climate of a work group in organization (www.managementfirst.com).
- Torrance, Paul and Goff, Kathy. (1999). Fostering Academic Creativity in gifted students. University of Georgia, Athens.
- Webster, Danial. (2006). Webster third new international dictionary of the English language .Merriam -Webster. New York.

الملاحق

استبانة

تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات

في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

سعادة الأستاذ الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بدراسة عنوانها (تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠).

وقد تم اختياركم ضمن عينة الدراسة بسبب موقعكم القيادي، وأهليتكم الوظيفية والعملية للإجابة على مفردات هذه الأداة. لذا أرجو التكرم بالإجابة على عبارات هذه الأداة من خلال وضع علامة (√) عند العبارة التي تجدونها متفقة مع وجهة نظركم. وأحيطكم علماً بأن هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لتحقيق أهداف البحث العلمي ضمن هذه الدراسة.

شاكراً لكم تعاونكم، والله يحفظكم ويرعاكم

الباحث

عبد الله بن محمد بن قطيم الحمادي

القسم الأول: البيانات الأولية: يرجى وضع علامة (✓) عند الخانة المناسبة لك:

(١) طبيعة العمل في المنظمة

<input type="checkbox"/>	قائد ادمى
<input type="checkbox"/>	مدير تنفيذى
<input type="checkbox"/>	مدير العلاقات العامة
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	أخرى... تذكر

(٢) العمر:

<input type="checkbox"/>	من ٢٥-٣٠ سنة
<input type="checkbox"/>	من ٣١-٣٥ سنة
<input type="checkbox"/>	من ٣٦-٤٠ سنة
<input type="checkbox"/>	من ٤١-٤٥ سنة
<input type="checkbox"/>	من ٤٦-٥٠ سنة
<input type="checkbox"/>	من ٥١-٥٥ سنة

(٣) المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	أخرى... تذكر

(٤) سنوات الخبرة في العمل الإداري:

<input type="checkbox"/>	أقل من خمس سنوات
<input type="checkbox"/>	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠
<input type="checkbox"/>	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.
<input type="checkbox"/>	١٥ سنة فأكثر .

القسم الثاني: أبعاد الإبداع الإداري:

فضلاً ضع علامة (√) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

الأبعاد	رقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
العلاقة	١	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجهني في العمل.					
	٢	أقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.					
	٣	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار المبتكرة.					
المرونة	٤	أمتلك أسلوب الحجج القوية والقدرة على الإقناع.					
	٥	لدي مهارة فائقة في النقاش والحوار.					
	٦	يمكنني التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرأي القائد.					
الأصالة	٧	أهتم بالأراء المخالفة لأرائي للإفادة من أفكار الآخرين.					
	٨	أسعى للحصول على الأفكار المبدعة التي تساهم في حل المشكلات الصعبة.					
	٩	أمتلك ذخيرة من القيم الأصيلة للتعامل مع الآخرين في المنظمة.					
الحساسية للمشكلات الحسابية	١٠	أصغي للأساليب الجديدة في أداء العمل حتى لو كان عندي شك بقدرتها على حل المشكلات.					
	١١	أبني الأفكار الجديدة حتى إن واجهت في تطبيقها بعض المعوقات.					
	١٢	أمتلك مهارة الشعور بالمشكلات قبل حدوثها.					
التحليل	١٣	أقدم على اتخاذ القرارات وفقاً لأسس تحليل المعطيات.					
	١٤	أقوم بتبسيط وتنظيم الأفكار قبل عرضها للعاملين لتنفيذها.					
	١٥	أحلل تعليمات العمل بطريقة مفصلة لمفردات واقتراحات واضحة.					
المخاطرة	١٦	أشعر بالتحدي في التعامل مع مشكلات العمل.					
	١٧	أخاطر باتخاذ قرارات جديدة تعتمد الابتكار والإبداع.					
	١٨	أبني المبادرات الإبداعية التي يطرحها الآخرون للتنفيذ والتطبيق.					
الخروج عن المألوف	١٩	أفضل العمل الإبداعي المفاجئ والمختلف عن المألوف.					
	٢٠	أحرص على تطبيق الأفكار المبدعة الجديدة التي لم يسبق تطبيقها عند مواجهة مشكلة ما.					
	٢١	أفكر دائماً بمقترحات عملية لم يسبق لأحد في المنظمة التقدم بها للتنفيذ.					

وشكراً لتعاونكم، ، ،