



The Role of Administrative Leadership in Promoting Administrative Innovation at the Royal Private Hospital in Zawiya

Rabea salem mosa

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawiya

EMAIL: <mailto:mosarabea929@gmail.com>

Received: 27./ 10-2024 | Accepted: 10./12.-2024 | Published at: 31./ 12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

ABSTRACT

This study addressed the role of administrative leadership in enhancing administrative creativity in the Royal Private Hospital in the city of Zawiya. This study aimed to identify the role of administrative leadership in enhancing administrative creativity through the characteristics and dimensions of administrative leadership. The descriptive approach was used in this study for its suitability for such studies. A comprehensive survey of the study community was used due to the small size of the community. (90) questionnaires were distributed to the study sample. The study reached many results, the most important of which were:

1. There is a statistically significant role for administrative leadership in enhancing administrative creativity.
1. The average of material incentive was 3.9, indicating a clear and positive role on administrative creativity.
2. The role of moral incentive: The average of moral incentive was 4.1, indicating a high appreciation from the participants for its role in enhancing administrative creativity.
3. The role of administrative guidance: Administrative guidance received an arithmetic average of 3.6, indicating a positive role in administrative creativity.

The researcher recommends focusing on developing effective guidance strategies that enhance communication between management and employees, which contributes to directing their efforts towards creativity.



Organizations should develop administrative leadership skills through specialized training programs, which contributes to enhancing administrative creativity.

key words: Administrative Leadership – Administrative Creativity

دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري في مشفى رويال الخاصة بمدينة الزاوية

ربيع سالم الحراري موسى

قسم الإدارة – كلية الاقتصاد – جامعة الزاوية

ليبيا – ليبيا

EMAIL: <mailto:mosarabea929@gmail.com>

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/10

تاريخ الاستلام: 2024/10/27

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري في مشفى رويال الخاصة بمدينة الزاوية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري من خلال خصائص وأبعاد القيادة الإدارية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لملائمته لمثل هذه الدراسات. وقد تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع، وقد تم توزيع عدد (90) استمارة استبيان على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

4. هناك دور دال إحصائياً للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري .
 - 2- بلغ متوسط التحفيز المادي 3.9، مما يشير إلى دور واضح وإيجابي على الإبداع الإداري.
 - 3- دور التحفيز المعنوي: متوسط التحفيز المعنوي كان 4.1، مما يدل على تقدير عالٍ من المشاركين لدوره في تعزيز الإبداع الإداري.
 - 4- دور التوجيه الإداري: حصل التوجيه الإداري على متوسط حسابي قدره 3.6، مما يشير إلى وجود دور إيجابي في الإبداع الإداري.
- ويوصي الباحث بالتركيز على تطوير استراتيجيات توجيه فعالة تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في توجيه جهودهم نحو الإبداع.
- ينبغي على المؤسسات تطوير مهارات القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الإدارية – الإبداع الإداري

مقدمة البحث:

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لا يمكن بدونها تنظيم حياة الإنسان، فالقيادة في أي مجموعة أو منظمة هي رأس وقلب وجوهر العملية الإدارية، ولا يمكن تخيل جيش منظم بدون قيادة عسكرية، ولا يمكن لدولة أن تُنشأ كمنظمة رئيسية، بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسات والمنظمات الأخرى في المجتمع. ونظراً لأهمية الريادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد خضعت للدراسة والتحليل العلمي من قبل الباحث، في مختلف التخصصات العلمية لكونها ظاهرة معقدة، تتداخل فيها عدة عوامل مع علماء النفس الذين يدرسون القيادة، من حيث تأثير سلوك القائد في سيكولوجية التابعين وسلوكياتهم والعكس بالعكس أي تأثير المجموعة على نفسية وسلوك القائد.

وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها، التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية داخل المنظمة في تطوير وتعزيز الإبداع الإداري والتميز للموظفين.

أولاً- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن التطورات السريعة التي تحدث على مستوى العالم اليوم في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، تجعل من القيادة ذات أهمية لتحقيق الإبداع؛ مما يؤثر على أداء المؤسسة وبقائها واستمرار عملها. ففي ظل تلك البيئة المتسارعة بشكل غير منظم وصعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال فترة قصيرة من الزمن، تتشكل صعوبات، وتحديات كبيرة أمام المنظمات سواء الخدمية أو الإنتاجية، والتي تحتاج إلى قيادة إدارية تتسم بالفعالية والكفاءة، وتعزز الإبداع الإداري لدى الطاقم العامل فيها، حتى يتم مواكبة التطورات السريعة؛ لضمان استمرار عمل المنظمة وبقائها في ظل منافسة عالمية شديدة.

وبعد مطالعة الباحث وقدراته حول الموضوع إلى وجود فجوة بحثية علمية في الدراسات الأكاديمية، التي أجريت على موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع، بحيث هنالك العديد من الدراسات الأجنبية التي تطرقت للموضوع، ولكن الدراسات العربية والمحلية حولها تكاد تكون قليلة، وذلك في حدود علم الباحث.

وبالتالي تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في مشفى رويال الطبي؟
ومن هذا التساؤل تتفرع لنا عدة أسئلة فرعية وهي:
- ما مستوى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمشفى رويال الطبي؟
- ما العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمشفى رويال الطبي؟.
- ثانياً- أهداف الدراسة :
- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:
- 1- التعرف على مستوى دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في مشفى رويال الطبي.
- 2- التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات.
- ثالثاً- أهمية الدراسة :
- تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:
- أولاً: أهمية علمية، حيث أنّ هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة، ضمن نطاق البحث في الدراسات المحلية التي أجريت في موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين تحديداً، ولهذا السبب فإنّ هذه الدراسة قد تكون مرجعاً للأكاديميين والباحث من خلال النتائج التي ستوصل إليها، ويمكن أن تعد إضافة نوعية، في مجال المعرفة المتعلقة بالقيادة والإدارة المؤسساتية.
- ثانياً: أهمية عملية تطبيقية، إنّ موضوع الدراسة له أهمية كبيرة في المنظمات، ولا سيما المؤسسات في ليبيا، من حيث تعزيز الإبداع الإداري المطلوب في الوقت الحالي في المنظمات والمؤسسات الحديثة والمعاصرة،
- ثالثاً: أهمية المكان، هنالك أهمية لعمل جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، ولا سيما أن المؤسسات تعمل على تزويد المجتمع وأفراده، بخدمات نوعية تعمل على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع. وعليه، فإنّ دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري وتطبيقاته داخل المنظمة.
- رابعاً: المساهمة في إثراء البحث العلمي والمكتبات الليبية بما يتعلق بموضوع الدراسة.
- رابعاً- متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل: تمثل في القيادة الإدارية سنقوم بدراسته من خلال المتغيرات الفرعية التالية:
(التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التوجيه الإداري).
 - المتغير التابع: ويتمثل في الإبداع الإداري.

خامساً- فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين مشفى رويال الطبي.

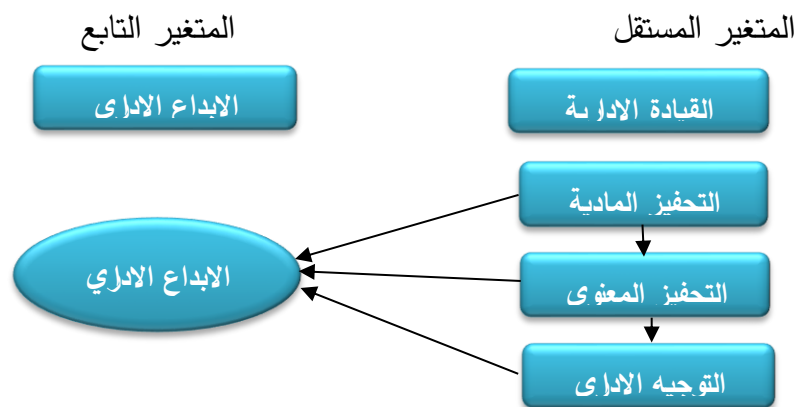
ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات كما يأتي:

- لا توجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في مشفى رويال الطبي.

- لا توجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في مشفى رويال الطبي.

- لا توجد دور ذو دلالة إحصائية بين التوجيه الإداري للعاملين، وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في مشفى رويال الطبي.

سادساً- أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

سابعاً- منهج الدراسة:

بناء علي فرضيات الدراسة وأهدافها يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملائمته لهذا النوع من الدراسات، وعلي الدراسات السابقة والمراجع والكتب والتي تتناول دراسة هذا الموضوع واختيار عينة للوقوف علي متغيرات الدراسة وذلك عن طريق جمع البيانات الإحصائية من أفراد العينة ومن ثم التوصل إلي النتائج التي تعكس الواقع، حيث يمكن تعرف هذا المنهج بأنه (دراسة الواقع والأحداث والمواقف والآراء تفسيرها بهدف الوصول إلي نتائج مفيدة لتصحيح هذا الواقع).

ثامناً- مصادر جمع البيانات: تم جمع البيانات لغرض إجراء هذه الدراسة من خلال:

المصادر الثانوية:

حيث ستشتمل هذه المصادر علي المراجع والكتب، والدراسات الأبحاث والمقالات العلمية والبحوث والنشرات ذات العلاقة بالموضوع، والتي شكلت الإطار النظري لهذه الدراسة.

المصادر الأولية:

من أجل جمع البيانات الأساسية الخاصة بالدراسة الميداني سيتم الاعتماد علي: الاستبيان وسيتم اعتماد الدراسة علي سبيل اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها علي استمارة الاستبيان الهدف منها الحصول علي البيانات والمعلومات من العينة المختارة والتي يستفاد منها في الحصول علي معلومات مرتبطة بمشكلة وفرضيات الدراسة والتحليلات علي البيانات التي سيتم جمعها من الاستبيان لكي يتم التحقق من فرضيات الدراسة وإثباتها أو رفضها.

تاسعاً - مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة سيتمثل في جميع العاملين بمشفى رويال الطبي.

عينة الدراسة:

ستتمثل عينة الدراسة في مسح شامل من العاملين بمشفى رويال الطبي.

عاشراً - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **حدود زمنية:** أجريت هذه الدراسة في سنة 2024.
- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة حول مشفى رويال الطبي.
- **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الحدود في دراسة القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمشفى رويال الطبي.

الحادي عشر - مصطلحات الدراسة:

القيادة: نشاط أو حركة تتطوي على التأثير في سلوك الناس الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (العلاق، 2020: 14).

القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائد، في اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (العلاق، 2020: 28).

التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية، التي يقوم بها القائد الإداري في المنظمة، وهو عملية تنطوي على كل الأنشطة، التي صممت لتشجيع المرؤوسين، على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد (زيارة، 2019: 223).

التحفيز المادي: هو الحافز ذو الطابع المالي والنقدي والاقتصادي، والحوافز المادية التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان. (شحاته، 2017: 25)

التحفيز المعنوي: هي الحوافز التي تساعد الإنسان، وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. (شحاته، 2017: 25)

الإبداع المؤسسي: هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار، يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم؛ لاستثمار قدراتهم ومواهبهم؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية (داود، 2020: 21).

الثاني عشر: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة عبد الحي (2019) بعنوان: ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المتمثلة، في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية، والموارد البشرية، وعلاقتها في تعزيز وتنمية الأداء الوظيفي، لدى الموظفين والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ لتزويد أصحاب القرار بالاقتراحات والتوصيات اللازمة للكشف عن مواطن القصور والضعف في الثقافة التنظيمية والقيادة والاتصال والبيئة الخارجية والموارد البشرية؛ لمعالجة هذا القصور والضعف.

وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات اللازمة، من مصادرها الأولية وتم توزيع الاستبانة، على مجتمع الدراسة، من موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية والبالغ عددهم (78) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أنَّ مجال استعداد الفرد جاء بدرجة مرتفعة جداً، وأن مجال الثقافة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال القيادة حصل على درجات مرتفعة، وأن مجال الاتصال حصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال الموارد البشرية على درجة متوسطة. وتَّضح وجود تأثير لواقع الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي، في هيئة التقاعد الفلسطينية بدرجة عالية، ووجود تأثير التطبيق للثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي، ووجود تأثير لتطبيق القيادة في الأداء الوظيفي وعلاقة فوق متوسطة القوة.

وكانت أهم التوصيات بأن على المسؤولين والقيادة، تشجيع الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي، وتوفير المناخ الإبداعي، والعمل على إيجاد حوافز معنوية ومادية، من شأنها إثارة الدافعية لدى الموظفين.

2- دراسة بلحاج وبوغازي (2019) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي، من وجهة نظر منتسبي المؤسسة، وذلك من خلال تحليل وضع مؤسسة الاتصالات الجزائرية بفرع سكيكدة، وكذلك التعرف على المزايا والعوائق، التي تحول دون تفعيل دورها. بحيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادة في تطوير الإبداع التكنولوجي. إذ اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة؛ لجمع المعلومات من موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تلعب دوراً فاعلاً، في تطوير الإبداع التكنولوجي لدى منسوبي المؤسسة. لكن هناك بعض المعوقات أهمها رغبة القادة في الحفاظ على سلطتهم وطاعة ولاء مرؤوسيه. وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة تطوير قنوات اتصال فعالة بين القادة والعاملين، وتعزيز روح الإبداع وتنميتها لدى العاملين ودعمهم.

3- دراسة عبد الباقي وعبدوس (2018) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة بشكل عام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة. إذ اعتمدت المنهج الوصفي، وذلك لوصف دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري للمؤسسة. وعليه، اعتمدت الدراسة طريقة تحليل المحتوى للمراجع والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة في كل المستويات ضرورية؛ لتوليد الإبداع في المؤسسة، كما تعد القيادة الإدارية العامل المشترك بين عملية الانتقال وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع وتنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة.

كما أوصت الدراسة بأن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية، الرفع من قدراتها بالتعليم المستمر، واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية، في توجهاتهم وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، والتوجه بفكرهم نحو القيادة العالمية.

4- دراسة شطريط (2017) بعنوان: واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري للإدارة التشغيلية، ودوره في التميز في الجامعات الفلسطينية الخاصة. وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام ومديري المكاتب ونواب المديرين والعمداء ومساعدي العمداء. تضمنت عينة الدراسة 97 موظفاً وموظفة من الجامعات المستهدفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين استبانة لجمع البيانات اللازمة. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التشغيلية في الجامعات الخاصة، تتمتع بدرجة أعلى من عناصر الإبداع الإداري (الإبداع، التحدي، المهارات التحليلية، الأصالة، المرونة، الطلاقة) في الإدارة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل) فقط في التشغيل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تبني الإبداع الإداري من خلال وحدة متخصصة، داخل كل جامعة وتشجيع الشراكات والتعاون فيما بينها. وإعطاء المجال للموظفين بالإدارات المختلفة للإبداع والعمل على طرح حلول خلاقة لمشكلات العمل ومعالجة أوجه القصور لديهم. إضافة إلى تخصيص موازنة مالية لزيادة تحفيز الموظفين ومكافأة المتميزين منهم، وزيادة المخصصات المالية، التي تدعم برامج التميز لدى الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الدراسات الأجنبية:

Lee & Kim (2021): Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في حصد ثمار إبداع الموظفين، من خلال مهارات التواصل الاستراتيجية. وقد تمّ ذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت (405) موظف بدوام كامل، حيث فحصت هذه الدراسة، كيفية تأثير الاتصال الداخلي للمؤسسات، بتواصل القيادة في المستويات الإشرافية والعليا على إبداع الموظف، وكيف تتوسط سلوكيات الموظفين، التي تسعى للحصول على التعليقات في هذه العلاقات.

وقد أشارت النتائج إلى أنّ تواصل القيادة على المستويات الإشرافية والعليا يؤثر، بشكل إيجابي في نظام الاتصال الداخلي المتماثل. كذلك يظهر التحليل أيضاً أنّ الاتصال الداخلي المتناسق والتواصل القيادي يدفع الموظفين، إلى السعي للحصول على مزيد من الملاحظات، من مصادر شخصية مختلفة، بما في ذلك المشرفين، وزملاء العمل، والأقران في الأقسام الأخرى، ممّا يعزز دوره الإبداعي.

Hoang et al., (2020): Leaders influencing innovation A qualitative study –2 exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف، كيف يقوم القادة بتشكيل المناخ التنظيمي، لشركاتهم لتعزيز الإبداع. ولتحقيق ذلك، فإن الدراسة تعرض نتائج المقابلات شبه المنظمة، التي أجريت مع 20 من الرؤساء التنفيذيين، للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة الفيتنامي. وقد أشارت النتائج إلى أن قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة، أثروا في المناخ التنظيمي، الذي وفر الاستقلال الذاتي، ودعم الإبداع من خلال عدد من مناهج القيادة. كما استخدموا الممارسات اليومية القائمة على التفاعل، لدفع السلوكيات المبتكرة للموظفين، وتطوير المكافآت كأنظمة، لتشجيع الإبداع في مؤسساتهم. ووفقاً لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بتحسين الإبداع، في الشركات من خلال تطوير أنظمة المكافآت والحوافز، جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة والفريق.

مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعريفات القيادة بين المتخصصين؛ فمنهم من يعرفها أنها "قدرة التأثير على الآخرين"، ومنهم من يعرفها أنها "القدرة على التواصل الجازم والهام الآخرين". وقام الباحث بتقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية كما يأتي:

القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: "عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بالالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين؛ لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم، في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (العلاق، 2020). إن القيادة في المنظمة هي بمنزلة الرأس من الجسد للإدارة، مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة مفهوم القيادة الإدارية اليوم، وكل ما يرتبط بها من متطلبات ومصادر قوة وأساليب يعد ضرورياً جداً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها "عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة، يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها" (الشاعر، 2017).

مفهوم القيادة الإدارية:

يمكن لنا تعريف القيادة الإدارية بأنها عبارة عن الأنشطة، التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير فيهم، لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويدل ذلك على المستوى الكبير من الأهمية للقيادة

الإدارية في داخل المنظمة، وهو دور لا يمكن الاستغناء عنه كونه شاملاً، لكل ما يتعلق بحياتها (العلاق، 2020).

وبناء على ما سبق، لا يكفي الباحث بالتعريف الوارد أعلاه، إذ إنّ هناك كثيراً من التعريفات للقيادة الإدارية، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس، التي تناولت هذه التعريفات، واختلاف النظريات التي طرحت هذه التعريفات، فهناك منها ما يأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك النظريات التي تعتمد على الغاية، وبناء على ذلك فإنّ التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في مفهوم متكامل. وسوف تعرض الباحث لتعريف القيادة الإدارية عند علماء الإدارة في ثلاثة فروع على النحو الآتي:

أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد:

مهما تكن وجهات النظر، التي تفسر القيادة وظهور القادة، فإنّ هناك إجماعاً على أن الأساليب القيادية، هي ثلاثة (عبد الباقي وعبدوس، 2018):

- 1- **أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):** ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن هيمنة كاملة على إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى النزعة الفردية والبعد عن المشاركة الجماعية. مما يضعف التفاعل بين الأفراد، ويخفف الروح المعنوية، ويشيع عدم التماسك كما تظهر الخلافات الحادة في مكان العمل، وتراجع الدافعية للعمل.
- 2- **أسلوب القيادة غير الموجهة:** ينفع هذا الأسلوب للمؤسسات ذات التخصصات البحثية العلمية المعتمدة على العمل الفردي، فهو أسلوب يقوم على أن كل عضو في المنظمة، هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده، وبأحسن الصيغ التي تتناسبه، بحيث لا يحتاج إلى إرشاد ومتابعة، ولا يتدخل الرؤساء في أداء المرؤوسين، إنّما يتابعون معهم الناتج النهائي لعملهم.
- 3- **أسلوب القيادة الديمقراطية:** يهتم هذا الأسلوب بالمشاركة في العمل بين الجميع، في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، كما تهتم بتمكين الموظف وتطويره وتحسين أدائه في مختلف الجوانب، وهي طريقة تهتم بأن يكون العمل مبنياً على الجميع في التواصل والأداء الفعلي.

عوامل اختيار أسلوب القيادة الإدارية :

ينبغي على المديرين أخذ عدد من العوامل في عين الاعتبار، عند محاولة تحديد أسلوب أو نمط قيادي معين، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يأتي (العربي، 2017):

- عوامل تتعلق بالمدير نفسه: مثل خلفيته الفكرية والمجتمعية، وخبراته الخاصة، وطريقة تفكيره في ترتيب أولوياته، حيث إنّ المدير الذي يصنف احتياجات الأفراد في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى الأسلوب القيادي، معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

- عوامل متعلقة بالمرؤوسين: تتمحور حول رغبتهم، في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى امتلاكهم للخبرة والمعرفة في مجال العمل، وكلما ارتفع ذلك، مال المدير نحو الديمقراطية، وكلما قل مال نحو الاستبداد.
- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تكون فيه المنظمة: كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة، التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

أنواع القيادة الإدارية:

القيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية:

القيادة الشخصية: هي التي تزاوُل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، من خلال توجيههم وتحفيزهم، وهي من الأنواع الشائعة التي تتصف بالفاعلية الكثيرة والبساطة، أما القيادة غير الشخصية، فهي مفهوم يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تتم من خلال العاملين، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً مناسباً للنتائج المطلوبة؛ بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين، الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما (الويشي، 2013)، وإنه من المهم الدمج بين الطريقتين من الإدارة بحسب ما يقتضيه الحال.

القيادة المستبدة: أي القيادة الدكتاتورية، وهي التي تقوم بالأعمال بنفسها انطلاقاً من أنها تعرف كل شيء، وهي صاحبة الرأي السليم، والمصدر الوحيد للتعليمات والسلطات، دون التشاور مع المرؤوس الذي ينفذ العمل، وغالباً ما يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه، أن يقرر أفضل من غيره ما ينبغي عمله، وبذلك يلجأ إلى الأساليب الرقابية العنيفة وغير المهمة بالجانب الإنساني، وإذا تغلغل ذلك في الحكومة، صيرتها إلى حكومة دكتاتورية ظاهراً وباطناً (العلاق، 2020).

القيادة الديمقراطية: القيادة الاستشارية، وهذه القيادة تشارك المرؤوسين، وتتشاركون معهم وتأخذ بآرائهم، وتشجع المبادرة من جانب المرؤوسين، ويكون عمل القائد أن يقترح الأعمال المحتملة مع تحديد توصياته، وينتظر تعليق الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الفريق بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسها، فالاستشارية ضد الدكتاتورية تماماً في طريقها نحو تحقيق أفضل النتائج، ومن المهم الإشارة إلى أن الاستشارة تكون للأفراد المؤهلين لذلك (الويشي، 2013).

القيادة الأبوية: هي قيادة مبنية على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهم يشعرون بهذا الشعور، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب بهدف الحماية (زيارة، 2019).

القيادة الجافة: وهي القيادة البعيدة عن الجانب الوجداني، ومثل هذه القيادة تكون دائماً مفروضة فرضاً، وهي بعيدة عما يرغب به الموظفون، أي الدمج بين العقل والعاطفة، مما يعني فشلاً قيادياً ذريعاً، ولا بدّ من إظهار بعض العاطفة من أجل ضمان التقاف المرؤوسين حول القائد في اللحظات المهمة، ومن الواضح أنّ الإنسان إذا كان متصفاً بالعقل أو العاطفة وحدها، دون الثانية فإنّه يفشل في قيادته (الدوري وآخرون، 2020).

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس دورها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح)، التي تنظم أعمال المنشأة. ويكون القائد فيها بناء على تعيينه في منصبه، فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا الإطار تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، أي الوصف الوظيفي (صالح، 2020).

القيادة غير الرسمية: أي القيادة الفاعلة في فريق العمل، وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم، ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً (طالب وزينل، 2017).

وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين، من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنشأة، ولما تجتمعان في شخص واحد (صالح، 2020).

أهمية القيادة الإدارية:

تتلخص أهمية القيادة الإدارية فيما يأتي:

أولاً: تعزيز الروح المعنوية للموظف: بحيث تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إنّ وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم وينصت لهم شكواهم وظروفهم، ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكل سلس، يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإنّ الموظف السعيد يكون أدائه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك في معنويات ونفسية الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل، وحتى في حياتهم الخاصة، ويشعرون بعدم الراحة (الويشي، 2013).

ثانياً: الكفاءة في العمل: تساعد الإدارة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، فيلعب القائد دوراً في تحفيز الفريق والحرص على قيامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير جو من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة كذلك على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة (صالح، 2020).

ثالثاً: كسب رضا العملاء: يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادةً؛ إذ إنّ بناء فريق جيد، وجعله مخلصاً لعمله يحسن التعامل مع العملاء بطريقة تكسب إخلاصهم، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنهم وتكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجية، الجيدة للقيادة فيها (طالب وزينل، 2017).

رابعاً: تحديد الرؤية المستقبلية: إن إحدى أهم متطلبات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتحديد التوقعات والاحتمالات للمستقبل، بناءً على أسس وتفاصيل مدروسة؛ ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة صحيحة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد وتجعله أكثر قدرة على النجاح، ووضع المؤسسة أو المنظمة في وضعية أكثر ازدهاراً ونجاحاً (العلاق، 2020).

مفهوم الإبداع:

جاء مصطلح الإبداع (Innovation) من الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد وقد حولت إلى فعل (In+Novare) الذي يعني عمل شيء جديد. ومعنى كلمة (Innovation) كما جاء في قاموس أكسفورد "هو شيء جديد يتم إنتاجه"، والمبدع (Innovator) هو الفرد الذي يدخل التغيرات. وجاء مصطلح الإبداع في معجم العلوم الاجتماعية، بأنه يعني أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وهو يشكل إضافة جديدة إلى الوجود (جمال، 2017)، متفقاً مع ما ورد لدى (Riaz وآخرون، 2018) الذين يصفون الإبداع، بأنه عملية صنع أو إضافة شيء إلى الوجود من اللا وجود.

وهناك مجموعة من الأسس التي تناولت موضوع الإبداع، سيتم توضيحها فيما يأتي:

الإبداع عملية: تناول عدد من الباحثين الإبداع بوصفه عملية، توظف خلالها المنظمات مهاراتها ومصادرها، لتطوير خدمات ومنتجات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، كي تتمكن من تحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون، وطبقاً لوجهة النظر هذه، فإن الإبداع عملية تراكم قرارات متنوعة مستمدة من مفهوم الفكرة، إلى تنفيذها ونشرها في أماكن ومواضع أخرى أو إلى تطوير التكنولوجيا (وحيدة، 2016).

تبني الإبداع للأفكار الجديدة: يمكن لنا تعريف الإبداع، بأنه تطوير أفكار جديدة وتحقيقها من طرف العاملين، في نطاقين، مؤسسي وزمني معينين، وهو عملية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، ويشير (مصطفى، 2016) إلى أنّ الإبداع يعني "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة"، وهو "القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين الأفكار.

المعرفة في تعريف الإبداع: عرّف بعض الباحثين الإبداع: بأنه عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة، من أجل ضمان إشباع حاجة الزبائن بشكل شامل، ويمكن لنا النظر في الإبداع من منظور (شطريط، 2017) بأنه أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة، من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات. أنواع الإبداع التنظيمي:

قدم الباحثون تصنيفات متعددة للإبداع، تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالآتي:

1- **الإبداع بحسب استخداماته:** ويتمحور في نوعين، هما إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتم في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة للزبون، وإبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ، وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي Henry Ford مبدأ خط التجميع الرئيس، بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة من نوع فورد (الكعبي، 2018).

2- **الإبداع بحسب طبيعة تأثيره:** ويتضمن نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، أي طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) الذي يعني تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو المنتجات أو الخدمات. وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول الإبداع الكلي أو الرئيس، والنوع الثاني الإبداع الجزئي أو الثانوي (طالب، 2018).

3- **الإبداع بحسب مجاله:** ويتمثل في نوعين، الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) الذي يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة، وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) وهو تبني فكرة جديدة

تؤثر بشكل مباشر في عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة، ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة (الفاخري، 2018).

4- **الإبداع بحسب مصادره:** فقد صنف الإبداع إلى: إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تنتبها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة، كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحت والتطوير والتسويق وغيرها (Song وآخرون، 2020).

5- **الإبداع بحسب القرار المتخذ:** فقد صنف الإبداع، إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية؛ أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (مصطفى، 2016).
مصادر الإبداع التنظيمي:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، فقد ذكر (وحيدة، 2016) أن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج، ويميز بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب، وفي نفس الاتجاه فإن مصادر الإبداع الداخلية هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق، ومصادر الإبداع الخارجية هي التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك، المعرفة الجديدة. نماذج إدارة الإبداع التنظيمي:

تعد عملية إدارة الإبداع التنظيمي من التحديات البارزة التي تواجه منظمات الأعمال وإدارتها في ظل ارتفاع سرعة التغيير اليوم، فعلى المنظمات اعتماد أفضل السبل لإدارة نماذج الإبداع فيها، باستعمال ممارسات وأساليب متطورة. ونماذج إدارة الإبداع التنظيمي تتمثل فيما يأتي (الفاخري، 2018):

- **نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع،** يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت، وأن معدل إبداع المنتج يمر بمرحلتين: الأولى مرحلة الانسيابية والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية. أما المرحلة الثانية فهي المرحلة الانتقالية (Transitional Phase) التي يتباطأ فيها معدل إبداع العملية، وفي هذه المرحلة يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن، لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة التي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على الكلفة والحجم والنسبة (طالب وزينل، 2017).

- نموذج تبني الإبداع (Innovation Adoption Model): يتبنى النموذج الإبداع تسويقياً من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى: مرحلة الإدراك (Cognitive Stage) والتي يعبر عنها بالوعي (Awareness) والتي تشير إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات. ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة التأثير (Affective Stage) وتشمل خطوتين هما الاهتمام (Interest) والتقويم (Evaluation). ثم المرحلة الثالثة: وهي مرحلة السلوك (Behavior Stage) وتشمل خطوتين هما الحكم (Trail) والتبني (Adoption) (الفاخري، 2018).

مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة - سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة - وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". كما عرف البعض الإبداع بأنه "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (Riaz وآخرون، 2018).

وفقاً لما ورد لدى (مصطفى، 2016) فإن سياسات دعم الإبداع الإداري، وتشجيعه في المنظمات الإدارية أمر ضروري وحيوي، إلا أنه يترك في الغالب إلى التغيير ونتائجه أو المبادرات الفردية أكثر، من أن يتم تبنيه كنشاط أو خطط معتمدة من قبل إدارة المنظمات. وينبع هذا الإحساس من أن الإبداع عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي، من قبل المديرين. ونظراً للتحويل الجذري في طبيعة الأعمال الحالية وخاصة في العقدين الأخيرين، مما يسمى بالعصر الصناعي Industrial Age إلى عصر المعلوماتية Informational Age وما يترتب على ذلك من تحديات كثيرة تستدعي من الإدارات التعامل معها بسرعة، فقد بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل؛ لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور.

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري:

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع، وقد ذكر الفاخوري (2018) أهم هذه المعوقات:

- 1- الإبقاء على العادات والأساليب التقليدية: حيث يتمسك الرؤساء بالأنماط التقليدية في إدارة العمل وتنفيذه.
- 2- الأحكام المسبقة: حيث تبني الأحكام المسبقة على أساس أفكار ومقولات، تدعو إلى الثبات وعدم التغيير.

3- **غياب الدافع والرغبة:** أي كسر الجمود والانتقال إلى واقع جديد، وتوفير الرغبة للتوسع في العمل والتوسع في المسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تتعدم فرص الإبداع.

4- **عدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ بسبب نقص القدرة على التخطيط والتنفيذ.

5- **غياب الفرص:** إذ أنّ توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ إنّ الإبداع على هذا الأساس، هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإنّ فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6- **عدم توفر البيئة الإبداعية:** لا بدّ من توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

مستويات الإبداع في المنظمة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات في عملية الإبداع، وهي:

الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ذوي الشخصية المبدعة، وقد ذكر الكثير من السمات عن الشخصية المبدعة، إذ تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما أورد جمال (2017) بما يأتي:

1- **المعرفة:** وهي مجموع ما تراكم عند الفرد، من معارف استقاها من القراءة والممارسة والخبرة.
2- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، لكنه قادر على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

3- **الشخصية:** الفرد المبدع يتمتع بروح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتحاً على الآراء الجديدة، وقادراً على التعامل مع العزلة.

4- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع اجتماعي، يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

الجانب التحليلي للدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمشفى رويال بمختلف الفئات الوظيفية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من العاملين تتكون من (90) فرد بأسلوب العينة الطبقية حيث تم اختيار العينة ضمن فئات (أطباء و ممرضون , اداريون , فنيون).

النتائج المتعلقة بالصدق والثبات:

صدق أداة الدراسة : المقصود بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الإستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح الإستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومه لمن سيشملهم الإستبيان وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي ، وللتأكد من صدق الإستبانة قام الباحث بإستخدام :

الثبات : أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن المقياس ككل حقق قيمة قدرها 0.73، مما يشير إلى مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين فقراته.

أما بالنسبة لبقية المحتويات، فقد أسفرت النتائج عن القيم التالية:

التحفيز المادي: معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.67، مما يدل على مستوى مقبول من الثبات، رغم أنه أقل من العتبة المثالية.

التحفيز المعنوي: حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.71، وهو ما يشير إلى مستوى جيد من الثبات.

التوجيه الإداري : سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.80، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي.

الابداع: جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.77، مما يدل أيضاً على مستوى جيد من الثبات.

الاستنتاج:

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المقياس المستخدم يمتلك خصائص ثبات جيدة، مع وجود بعض الفقرات التي تحتاج إلى مراجعة لتحسين مستوى الثبات، خصوصاً في مجال التحفيز المادي.

جدول يوضح مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى جدا ما	موافق	موافق بشدة

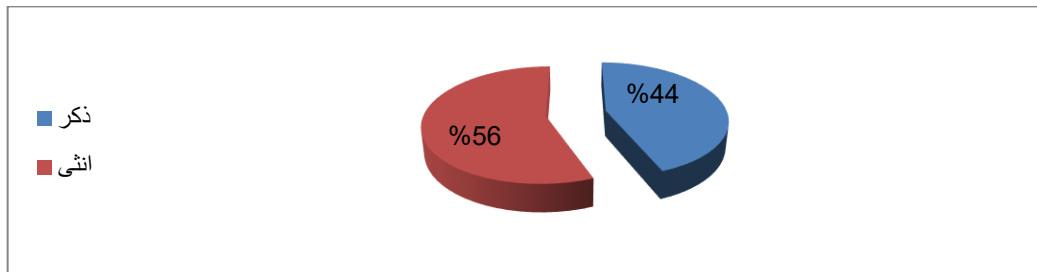
ملاحظات

- يتم استخدام هذا المقياس لتقييم آراء المستجيبين حول مختلف جوانب الدراسة.
 - يساعد المقياس في جمع البيانات بشكل كمي، مما يسهل تحليل النتائج.
- البيانات الشخصية لعينة الدراسة :**

جدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	44	44%
أنثى	56	56%
المجموع	90	100%

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. تتكون العينة من 44 ذكرًا (44%) و56 أنثى (56%)، مما يشكل إجمالي 90 مشاركًا. تشير هذه النسب إلى وجود نسبة أعلى من الإناث في العينة مقارنة بالذكور.

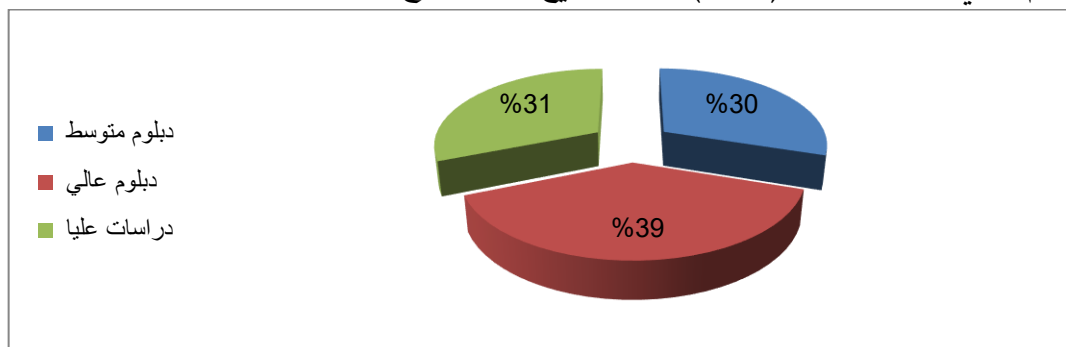


شكل (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
دبلوم متوسط	27	31%
دبلوم عالي	35	39%
دراسات عليا	28	30%
المجموع	90	100%

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتوزع بشكل متوازن بين المؤهلات العلمية، حيث يمثل الحاصلون على دبلوم عالي النسبة الأكبر (39%). هذا التوزيع يعكس تنوع الخلفيات التعليمية بين المشاركين.

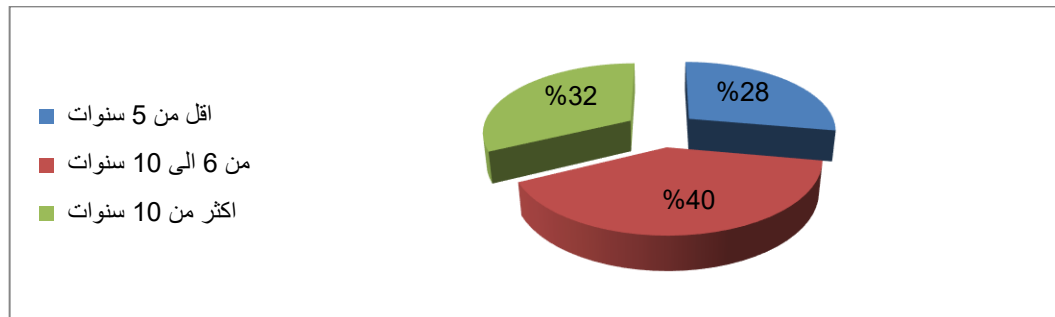


شكل (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	25	28%
من 6 إلى 10 سنوات	36	40%
أكثر من 10 سنوات	29	32%
المجموع	90	100%

تظهر النتائج أن غالبية عينة الدراسة (40%) تمتلك خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، مما يشير إلى وجود عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. كما أن توزيع سنوات الخبرة يعكس تنوعاً في الخلفيات المهنية للمشاركين.



شكل (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

تحليل محتوى محاور الدراسة:

القيادة الإدارية:

جدول (4) تحليل فقرات البعد الخاص بالتحفيز المادي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع	0.65	4.2	تقوم الادارة بتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم
مرتفع	0.72	4.0	تقوم الادارة بمنح مكافآت مالية للموظفين المتميزين
متوسط	0.80	3.8	تقوم الادارة بترقية العاملين المتميزين
مرتفع	0.60	4.3	تعمل الادارة على صرف امتيازات مالية في الاعياد الرسمية
متوسط	0.75	3.9	تقوم الادارة بزيادة الراتب للموظفين سنوياً بنسبة معينة

الاتجاه العام: تشير النتائج إلى أن معظم الفقرات المتعلقة بالتحفيز المادي للعاملين تأتي في الاتجاه "المرتفع"، مما يدل على أن العاملين يشعرون بتقدير من قبل الإدارة فيما يتعلق بالتحفيز المادي.

الفقرة الأكثر تأثيراً: الفقرة التي تتعلق بصرف امتيازات مالية في الأعياد الرسمية حصلت على أعلى متوسط (4.3)، مما يشير إلى أن هذا النوع من التحفيز ذو تأثير كبير على العاملين.

التحيز المتعلق بالتطوير والترقية: بينما كانت الفقرات المتعلقة بتشجيع تطوير المهارات ومنح المكافآت مرتفعة أيضاً، إلا أن الفقرة الخاصة بترقية العاملين المتميزين كانت بمعدل متوسط (3.8). هذا قد يشير إلى وجود فرصة لتحسين السياسات المتعلقة بالترقية.

زيادة الرواتب: الفقرة المتعلقة بزيادة الرواتب سنوياً حصلت على متوسط (3.9)، مما يظهر أن هذا التحفيز يعتبر متوسط التأثير، وقد يدل على حاجة لتحسين هذه الممارسة لجعلها أكثر جاذبية للعاملين.

جدول (5) تحليل فقرات البعد الخاص بالتحفيز المعنوي

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
نتبع الإدارة نظام تقويض الصلاحيات لتجهيز العاملين وإشراكهم	4.1	0.70	مرتفع
تتم الإدارة بدوافع واحتياجات العاملين.	4.0	0.68	مرتفع
تشارك الإدارة في المناسبات الاجتماعية للموظفين الموظفين.	3.9	0.75	متوسط
تعامل الإدارة جميع العاملين بعدالة.	4.2	0.65	مرتفع
تتم الإدارة بالصحة النفسية للموظفين (التعبير عن المشاعر والانتماء)	4.0	0.72	مرتفع
يشعر الموظف بالراحة عند التحدث إلى فرد من الإدارة	4.3	0.60	مرتفع

الاتجاه العام: تشير النتائج إلى أن معظم الفقرات المتعلقة بالتحفيز المعنوي تأتي في الاتجاه "المرتفع"، مما يدل على أن الإدارة تبذل جهودًا ملحوظة في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين.

الفقرة الأكثر تأثيرًا: الفقرة التي تشير إلى "يشعر الموظف بالراحة عند التحدث إلى فرد من الإدارة" حصلت على أعلى متوسط (4.3)، مما يدل على وجود بيئة عمل مفتوحة وداعمة.

التفاعل مع الموظفين: الفقرة المتعلقة بتتبع الإدارة لنظام تقويض الصلاحيات وإشراك العاملين حصلت على متوسط (4.1)، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار.

العدالة في التعامل: الفقرة المتعلقة بعدالة تعامل الإدارة مع جميع العاملين حصلت على متوسط (4.2)، مما يدل على أن العاملين يشعرون بالإنصاف والعدالة في المعاملة.

الصحة النفسية: الفقرة التي تتعلق بالاهتمام بالصحة النفسية للموظفين حصلت على متوسط (4.0)، مما يشير إلى أهمية هذا الجانب في بيئة العمل.

جدول (6) تحليل فقرات البعد الخاص بالتوجيه الإداري

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمنح الإدارة جزءًا من السلطات والصلاحيات للعاملين	4.0	0.70	مرتفع
تؤكد الإدارة على الالتزام بالمواعيد.	3.9	0.72	متوسط
توجه الإدارة تعليماتها لبذل جهد أكبر للاهتمام بأداء العاملين	4.1	0.65	مرتفع
تتعامل الإدارة مع العاملين بأسلوب الأمر.	4.2	0.68	مرتفع
تطلب الإدارة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.	4.3	0.60	مرتفع
تظهر الإدارة مرونة في تعاملها وقراراتها	3.8	0.75	متوسط
تتبع الإدارة ظروف العاملين حين توزيع المهام.	4.0	0.70	مرتفع

الاتجاه العام: تظهر النتائج أن معظم الفقرات المتعلقة بالتوجيه الإداري تأتي في الاتجاه "المرتفع"، مما يدل على أن الإدارة تتبنى ممارسات فعالة في توجيه العاملين.

الفقرة الأكثر تأثيراً: الفقرة المتعلقة بـ "تطلب الإدارة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين" حصلت على أعلى متوسط (4.3)، مما يشير إلى أهمية الالتزام بالأنظمة كجزء من ثقافة العمل.

توزيع السلطات: الفقرة التي تشير إلى منح الإدارة جزءاً من السلطات للعاملين حصلت على متوسط (4.0)، مما يدل على وجود بعض التقدير لتمكين العاملين.

الالتزام بالمواعيد: الفقرة المتعلقة بالالتزام بالمواعيد حصلت على متوسط (3.9)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب، حيث يعتبر متوسط التأثير.

المرونة في التعامل: الفقرة المتعلقة بمرونة الإدارة في تعاملها وقراراتها حصلت على متوسط (3.8)، مما يدل على الحاجة إلى تحسين هذه المرونة لتعزيز فعالية الإدارة

جدول (7) تحليل الفقرات المتعلقة بالإبداع

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث بالعمل.	3.9	0.72	متوسط
لدي القدرة على النظر إلى الأشياء، من زوايا مختلفة.	4.1	0.68	مرتفع
أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.8	0.75	متوسط
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي تعني منها الآخرين	4.2	0.65	مرتفع
لدي القدرة على ربط العلاقة بين العناصر	4.0	0.70	مرتفع
أقدم أفكاراً مدعومة بالحجة والبرهان	3.7	0.80	متوسط
أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.	4.3	0.75	متوسط
أقوم بالوظيفة المكلفة لي لمعايير الجودة المطلوبة	3.9	0.78	متوسط
يعزز المدير قيم الانتماء والولاء الوظيفي	4.1	0.70	مرتفع
تحرص الإدارة على أن يكون العاملون راضين عن عملهم	73.	0.77	متوسط
أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة	4.2	0.68	مرتفع
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4.0	0.70	مرتفع
تقوم الإدارة بمنح العاملين مجالاً لتقديم الأفكار	3.7	0.82	متوسط
تهيء الإدارة مناخ تنظيمي مناسب	3.9	0.76	متوسط
تشجع الإدارة العمل بروح الفريق	4.0	0.73	مرتفع
توفر الإدارة مستلزمات القيام بالأعمال بكفاءة	4.3	0.63	مرتفع

الاتجاه العام: تشير النتائج إلى أن هناك مزيجاً من الاتجاهات المتوسطة والمرتفعة في الفقرات المتعلقة بالإبداع، مما يدل على وجود بعض مجالات القوة والضعف

الفقرة الأكثر تأثيراً: الفقرة التي تشير إلى "توفر الإدارة مستلزمات القيام بالأعمال بكفاءة" حصلت على أعلى متوسط (4.3)، مما يدل على أهمية توفير الموارد اللازمة لتعزيز الإبداع.

الرؤية والإبداع: الفقرات التي تتعلق بامتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات (4.2) والنظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة (4.1) تظهر أن هناك قدرة ملحوظة على التفكير الإبداعي بين العاملين.

مستوى التأثير المتوسط: العديد من الفقرات، مثل "أقدم أفكاراً مدعومة بالحجة والبرهان" (3.7) و"أقوم بالوظيفة المكلفة لي لمعايير الجودة المطلوبة" (3.9)، تشير إلى الحاجة لتحسين مهارات التواصل والإبداع.

الأهمية المتوسطة للرأي المخالف الفقرة المتعلقة "بأحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه" حصلت على متوسط (3.4)، مما يدل على ضرورة تعزيز ثقافة الانفتاح على الآراء المختلفة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري.

جدول (8) نتائج اختبار فرضية دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري (المتوسط الفرضي = 3)

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة t	R ²	مستوى الدلالة	القرار
القيادة الإدارية	4	3.74	61 %	0.003	دال إحصائياً

المتوسط الحسابي: حصلت القيادة الإدارية على متوسط حسابي قدره 4.0، مما يشير إلى أن تأثيرها على الإبداع الإداري يُعتبر مرتفعاً.

قيمة t: قيمة t تساوي 3.74، وهي تشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الملاحظ والمتوسط الفرضي (3). قيمة t العالية تعزز من قوة النتائج.

R² معامل التحديد: قيمة R² تساوي 61%، مما يدل على أن 61% من التباين في الإبداع الإداري يمكن تفسيره من خلال القيادة الإدارية. وهذا يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين.

مستوى الدلالة: مستوى الدلالة (p-value) هو 0.003، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية.

القرار:

بناءً على النتائج، يمكن القول إن هناك دوراً واضحاً للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل

جدول (9) اختبار فرضية دور التحفيز المادي في تعزيز الإبداع الإداري في المستشفى محل الدراسة (المتوسط الفرضي 3)

المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
التحفيز المادي	3.9	0.72	5.13	0.006	دال إحصائياً

المتوسط الحسابي: حصل التحفيز المادي على متوسط حسابي قدره 3.9، مما يدل على أن المشاركين في الدراسة يرون أن هناك تأثيراً إيجابياً للتحفيز المادي على الإبداع الإداري.

الانحراف المعياري: الانحراف المعياري (0.72) يشير إلى وجود تباين معقول في آراء المشاركين، لكن قيمته تعتبر مقبولة مما يدل على توافق عام في الآراء.

قيمة t: قيمة t تساوي 5.13، مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الملاحظ والمتوسط الفرضي (3). القيمة العالية تعزز من قوة النتائج.

مستوى الدلالة: مستوى الدلالة (p-value) هو 0.006، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

القرار: بناءً على النتائج، يمكن القول إن هناك دوراً واضحاً للتحفيز المادي في تعزيز الإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية

جدول (10) اختبار فرضية دور التحفيز المعنوي على الإبداع الإداري (المتوسط الفرضي = 3)

المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
التحفيز المعنوي	4.1	0.67	2.32	0.000	دال إحصائياً

التعليق: أن التحفيز المعنوي له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، حيث حصل على متوسط حسابي قدره 4.1، مما يدل على تقدير عالٍ من قبل المشاركين. الانحراف المعياري (0.67) يعكس توافقاً جيداً في الآراء، بينما قيمة t (2.32) ومستوى الدلالة (0.000) يشيران إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. وبالتالي، يمكن القول إن التحفيز المعنوي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الإبداع الإداري، مما يستدعي التركيز عليه في استراتيجيات الإداري.

جدول (11) اختبار فرضية دور التوجيه الإداري على الإبداع الإداري (المتوسط الفرضي = 3)

المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
التوجيه الإداري	3.6	0.81	6.93	0.041	دال إحصائياً

التعليق: تشير النتائج إلى أن التوجيه الإداري يؤثر إيجابياً على الإبداع الإداري، حيث حصل على متوسط حسابي قدره 3.6. الانحراف المعياري (0.81) يدل على وجود تباين معتدل في آراء المشاركين. قيمة (t 6.93) ومستوى الدلالة (0.041) يشيران إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، مما يدعم فكرة أن التوجيه الإداري يساهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع الإداري. وبالتالي، يجب التركيز على تحسين استراتيجيات التوجيه الإداري في المؤسسات.

النتائج:

- 1- هناك دور دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التعزيز في الإبداع الإداري.
- 2- بلغ متوسط التحفيز المادي 3.9، مما يشير إلى تأثير واضح وإيجابي على الإبداع الإداري.
- 3- أهمية التحفيز المعنوي: متوسط التحفيز المعنوي كان 4.1، مما يدل على تقدير عالٍ من المشاركين لدوره في تعزيز الإبداع الإداري.
- 4- تأثير التوجيه الإداري: حصل التوجيه الإداري على متوسط حسابي قدره 3.6، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي على الإبداع الإداري.

التوصيات:

- 1- **تعزيز القيادة الإدارية:** ينبغي على المؤسسات تطوير مهارات القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة، مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري.
- 2- **زيادة التحفيز المادي:** ضرورة تنفيذ استراتيجيات تحفيزية مادية تشجع الموظفين على الابتكار والتطوير، مثل المكافآت والحوافز المالية.
- 3- **تفعيل التحفيز المعنوي:** ينبغي تعزيز جوانب التحفيز المعنوي من خلال الاعتراف بجهود الموظفين وتقديم الدعم النفسي، مما يساعد في تحسين بيئة العمل.
- 4- **تحسين استراتيجيات التوجيه الإداري:** ضرورة التركيز على تطوير استراتيجيات توجيه فعالة تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في توجيه جهودهم نحو الإبداع.
- 5- **تقييم دوري لبرامج التحفيز والتوجيه.**

المراجع

- 1- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، مكة المكرمة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- 2- داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- 3- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال، والعملية، شفيق، وعبد القادر، محمد. (2020). **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- زيارة، فريد. (2019). **وظائف الإدارة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- الشاعر، عماد. (2017). **ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- شحاته، شريف. (2017). **عبقريّة التحفيز**، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- 7- شطريط، آية. (2017). **واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 8- صالح، أحمد. (2020). **إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- طالب، طالب غلوم. (2018): **الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية**، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- 10- طالب، طالب، وزينل، أسماء. (2017). **أفكار في الإدارة والتميز**، الطبعة الأولى، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- 11- عبد الباقي، حياة، وعبدوس، عبد العزيز. (2018). **دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة**. مجلة دفا تر اقتصاديّة، 9 (1).
- 12- العربي، حران. (2017). **أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات**. مجلة العلوم الاجتماعية.
- 13- العلاق، بشير. (2020). **القيادة الإدارية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 14- الفاخري، سالم. (2018). **سيكولوجيا الإبداع**، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- 15- قاسم، مصطفى محمد، والغانم، غانم بن سعد. (2019). **دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الاجتماعية للشباب السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030**. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 46 (2).
- 16- وحيدة، سعدي. (2016). **الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات**، مجلة المنهل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد (15)، الإصدار (1).

17- الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية – استراتيجيات التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
المراجع الإنجليزية:

- 1- Chaudhry, N.I., Aftab, I., Arif, Z., Tariq, U. and Roomi, M.A. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability. Personnel Review, Vol. 48 No. 3, <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>
- 2- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. Administrative Sciences, 8(3), 46. Doi: 10.3390/admsci8030046
- 3- Song, W., Wang, G. Z., & Ma, X. (2020). Environmental innovation practices and green product innovation performance: A perspective from organizational climate. Sustainable Development, 28(1).
- 4- Chang, Jeanine, Xuan Bai, and Julie J. Li. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. Industrial Marketing Management 50.