



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية – بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايلع (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
21	دور اليات الحاكمية في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات	م. د. حميد سالم غياض الكعبي	467-490
22	تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق	أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف	491-514
23	دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب	السيد باسم عبد الحسن جاسم	515-531
24	ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية	السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي	532-561
25	توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق	م. د. جاسم محمد شبيب	562-579
26	دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد	الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع	580-597
27	رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد	أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف	598-622
28	تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية	م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي	623-645
29	المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية	م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد	646-668
30	استخدام انموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج	أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله	669-704

المهارات القيادية وأثرها في الابداع الاداري

دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية / الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح

م. مهند لطفي م. م. سالي ابراهيم احمد

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

المستخلص

يسعى البحث الى معرفة واقع المهارات القيادية المتوفرة لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين العاملين، فضلاً عن معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد المهارات القيادية (مهارات ذاتية، ومهارات انسانية، ومهارات فنية، ومهارات تنظيمية) وابعاد الابداع الاداري (الاصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات). وقد اعتمد اسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتوزيعها على عينة بلغت (35) فرد تمثلوا بالموظفين العاملين في شركة الموارد المائية / الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح، الا ان عدد الاستبانات غير الصالحة كانت (5) استبانة. وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات وذلك عبر مساعدة البرنامج الاحصائي (SPSS) ثم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وبناءاً على نتائج التحليل اختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات كان اهمها ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية الفاعلة في الشركة المبحوثة في اعداد خططها المستقبلية بوصفها الركيزة الاساس في تحسين الاداء وتعزيز الابداع الاداري بمختلف المستويات التنظيمية .

Abstract

The research aims at identifying the reality of the leadership skills available to managers from the point of view of the working staff, as well as the correlation and influence relationship between the dimensions of leadership skills (self skills, human skills, technical skills, organizational skills), and administrative innovation (originality, fluency, flexibility, sensitivity problems) . The questionnaire method was used as a main tool in collecting data and information on the research variables and distributing them to a sample of (35) individuals representing the employees of the Ministry of Water Resources / General Authority for irrigation and reclamation projects. However, the number of invalid questionnaires was (5) . A number of statistical methods were used for the purpose of analyzing the data for the

responses of the research sample and testing hypotheses by assisting the statistical program (SPSS) and then verifying the hypothesis from which the research started . Based on the results of the analysis concluded the research with a number of conclusions and recommendations, the most important of which is the need to pay attention to the leadership skills of the ministry in its future plans as the cornerstone of improving performance and enhancing managerial innovation at various organizational levels .

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على واقع المهارات القيادية والدور الذي يؤديه المديرين في الشركة العامة للموارد المائية/ الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح ، إذ أن ضعف المهارات القيادية والجهل في بعض الأعمال والإجراءات الإدارية وعدم أدراك المديرين في الشركة عن أهمية المهارات القيادية وعدم التأهيل المسبق لتسلم هذا المنصب يؤدي بلا شك إلى مشكلات عديدة تكاد منها الى عدم تحقيق الإبداع الإداري وضعف بالأداء بشكل عام، وإن الموظفين العاملين في الشركة المبحوثة هم أكثر اتصالاً بمديريهم وأكثر قدرة من غيرهم على تلمس وتقييم السلوك والمهارات القيادية التي يتصفون بها من خلال أعمالهم وأنشطتهم وأساليب التعامل مع العملية الإدارية، ولغرض تأطير مشكلة البحث لابد من طرح التساؤلات الآتية :

1. هل يدرك المديرين الإداريين في الشركة المبحوثة أهمية المهارات القيادية وإبعادها؟
2. هل يدرك المديرين الإداريين في الشركة المبحوثة أهمية تحقيق الإبداع الإداري؟
3. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والابداع الاداري؟

ثانياً- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي :

1. إبراز دور المهارات القيادية في تحقيق الإبداع الإداري ميدانياً مما قد يسهم في رفع أداء الشركة المبحوثة .
2. رفد المكتبات بمساهمة بحثية وتزويدها بالبيانات والمعلومات عن مفهوم المهارات القيادية والإبداع الإداري .

ثالثاً- أهداف البحث

1. التعرف على واقع المهارات القيادية المتوفرة في مدرء الموارد المائية / الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم.
2. معرفة اثر المهارات القيادية في الإبداع الإداري والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.

رابعاً- فرضيات البحث

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والإبداع الإداري وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الذاتية وأبعاد الإبداع الإداري.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وأبعاد الإبداع الإداري.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وأبعاد الإبداع الإداري.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري.
- الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية على الإبداع الإداري وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الذاتية على الإبداع الإداري.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الإنسانية على الإبداع الإداري.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الفنية على الإبداع الإداري .
4. يوجد تأثير للمهارات التنظيمية على الإبداع الإداري .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : المهارات القيادية Leadership Skills

1- مفهوم المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية من أهم المواضيع الحيوية التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الفكر الإداري كونها تساهم في تحقيق الإبداع والتميز في مختلف المجالات، وإن المهارات القيادية التي يمتلكها المديرين تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين في رفع أدائهم ورضاهم عن العمل مما ينعكس ذلك إيجاباً في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة . (الساعدي، 2012: 3)

ولابد من معرفة القيادة على أنها "القدرة على وضع رؤية مشتركة من مجموعة افراد وامكانياتهم نحو تحقيق تلك الرؤية .(Kenneth, 2007:33)، بينما يعرفها (العلاق) بأنها "عملية التأثير في سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق اهداف مرغوبة". (العلاق، 2010: 14)

وأشار (العنزي والماجدي) الى ثمانية سمات مميزة للقيادة الفاعلة والمؤثرة والتي بدورها تتناول العمل على حث وإثارة الحماس في العاملين، ومن أهمها هي (الفعل النشيط والحماس في تقديم المبادرات للمنظمة، والبراعة والحكمة وتقديم النصيحة والرأي السديد للصالح العام، والاخلاص للرؤساء والوفاء للزملاء والدعم للمرؤوسين والانتماء للمنظمة، والشخصية القوية في مواجهة المواقف المعقدة بجرأة واحترام، والشعور بأهمية رسالة المنظمة والايان بالقدرات القيادية، وحسن أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتطوير العمل الفرقي، وتطوير مهارات الاتصال والمخاطبات الرسمية

وفصاحة اللسان وقوة اللغة، والتضحية بالرغبات الشخصية لصالح المنظمة) . (العنزي والماجدي، 2016: 235)

اما المهارات (Skills) فقد عرفها (الاغا، 2008: 10) بأنها "قدرة القائد على القيام بالأعمال والمهام بفاعلية وكفاءة وبأقل وقت وجهد". كما وصف (عبد الجبار، 2005: 40) المهارة بأنها "الامكانية العقلية لمدير القسم للعمل بسلوك يومي مستثمراً وموظفاً مهاراته الذاتية والفنية والانسانية والفنية بالتعامل مع المرؤوسين لإنجاز اعمال ومهام في خدمة الاهداف المحدودة ". وبعد التعرف على كل من القيادة والمهارة فلا بد من اعطاء مفاهيم عامة للمهارات القيادية والتي عرفت على انها "قدرة القائد على اداء عمله او تحقيق نتيجة ما بفاعلية من خلال الاعتماد على اساليب وطرق تتسم بالكفاءة بما يحقق نتائج اعلى وافضل فضلا عن اعتماده في انجاز الاداء على الموارد والامكانيات والانتهاء منها بأكمل وجه . (مرتجى، 2009: 10)، كما عرفها (خليفات، 2006: 60) بأنها "مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في كافة المؤسسات الادارية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية". وأشار (مرجاح) ان المهارات القيادية تمثل مجموعة من القدرات والسمات الفطرية المكتسبة من خلال التعليم والتدريب التي يمتلكها القائد والتي يستطيع من خلالها ممارسة مهامه القيادية بفاعلية والتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة . (مرجاح، 2016: 247)

واخيراً يعرف الباحثان المهارات القيادية بأنها "مجموعة من العلاقات والاجراءات التي يمارسها المديرين مع العاملين من اجل التأثير فيهم وتحفيزهم على انجاز مهامهم المطلوبة وتحقيق الاهداف الموضوعية من قبل المنظمة والتي تشمل (المهارات الانسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الادارية) .

2- مصادر اكتساب القوة للقائد الاداري

لقد وصفت المهارات القيادية التي يتمتع بها القادة بأشكال وصيغ متعددة، واستخدمت في حياة المنظمات، اذ يرى علماء الادارة بأن مفهوم المهارات القيادية يمكن ملاحظتها من خلال تحديد الفرق بين القيادة والادارة بوصفها القدرة المحتملة للتأثير في العاملين .لذا فهي تعتمد على الرؤية الشخصية او القوة الكارزمية او الخبرة الذاتية للقائد التي تجذب الآخرين اليها، في حين ان الادارة تركز الى الوظيفة التي يشغلها المدير . ويوضح (Daft, 2013: 386) مصادر القوة الاساس بمعناها وامثلتها وبحسب النوع والتصنيف التي تم تبويبه بالجدول (1) وكالاتي :

ت	نوع القوة	المعنى	المثال
1	الشرعية	القوة المكتسبة من سلطة وقانونية المنصب الرسمي للقائد	اطاعة الاوامر الصادرة من مدير عام المنظمة استنادا الى الصلاحيات المخولة له

2	العائد	الحصول على المكافاة والحوافز من القائد	العمل بجدية للحصول على الترقية او الترفيع من الوزير .
3	الاكراه	اجبار المرؤوسين لتنفيذ العمل، وامكانية اللجوء للعقوبة في حالة التقصير	عقوبة لفت النظر او قطع راتب لمدة معينة من قبل لجنة تحقيقية او طرد من الوظيفة .
4	الخبرة	معرفة واسعة او مهارة تخصصية بمستوى عالي	ما يمتلكه مدير البحث والتطوير في شركة صناعية متقدمة
5	المرجعية	قدرات السمات الشخصية والجاذبية ليكون الفرد قدوة حسنة.	شخصية بارزة في مقام رفيع تمتلك قدرات في التواصل والعلاقات الانسانية الحميدة، كأن يكون مدير الموارد البشرية في شركة ما .

Source: Daft, R. L. & Dorothy M. (2013)," management :the new workplace, N. y., South-western, 474

3- انواع المهارات القيادية

لكي يتميز القائد بمهارات عدة تساعد على التأثير في سلوك الآخرين وتحقيق اهداف المنظمة، ولكي يستطيع القائد ان يتفهم الاطراف الثلاث لعملية القيادة التي تتضمن (القائد، والتابعين، والموقف)، اذ لا بد ان يكتسب العديد من المهارات لغرض تحقيق اهداف العمل ويزيد من انتاجيته، فضلا عن تحقيق اهداف العاملين وكسب رضاهم . (العلاق، 2010: 14)، والجدول (2) يلخص اهم الدراسات التي تناولت انواع المهارات القيادية من قبل وجهات نظر الكتاب والباحثين وكالاتي :

الجدول (2) :اهم الدراسات التي تصنف المهارات القيادية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

الباحث	انواع المهارات القيادية
(مرسي، 2005)	مهارات ادراكية (تصورية)، ومهارات فنية، ومهارات انسانية .
Decker, (2006)	مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات انسانية، ومهارات ادارية .
(الاغا، 2008)	مهارات، ذاتية، مهارات انسانية، مهارات فنية، مهارات ادارية .
(مهدي، 2014)	مهارات تحفيز العاملين، ومهارات انجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل الجماعي (روح الفريق) .
(سالم، 2016)	مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات انسانية، ومهارات ادراكية (تصورية)، ومهارات ادارية.
(احمد، 2016)	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات انسانية، مهارات ادارية .

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد المصادر المذكورة اعلاه

يوضح الجدول (2) الاختلافات البسيطة بين علماء الادارة والكتاب حول تحديد انواع المهارات القيادية التي ينبغي ان تتوفر لدى كل قائد اداري، اذ ان هناك مجموعة كبيرة منهم يتفقون على ضرورة توافر اربع مهارات قيادية أهمها (المهارات الذاتية، والمهارات الادارية، والمهارات الانسانية، والمهارات الفنية) والتي تعد اطار مرجعي منطلقاً نحو نجاح تفاعلها مع مهام وادوار القائد الاداري كون هذه المهارات تشكل اساساً لازماً تساعد القائد الاداري (المسؤول) في تفعيل دوره، وعندما يفقد احدهما فسوف تقل فاعليته القيادية ويصبح محكوماً عليه بالفشل . (احمد، 2016: 301)، اذ اعتمد الباحثان على هذه المهارات القيادية في ادبيات البحث والمعتمد عليها في اجرائها وهي :-

أ- المهارات الذاتية (Individualistic Skills) : هي قدرة القائد على فهم ذاته وادارتها بشكل فاعل تسهم في اتخاذ قرارات افضل مع الحصول على ثقة المرؤوسين، وتسمى ايضا بـ (المهارات الفردية او الشخصية) كونها تتعلف بالفرد وسلوكه . (محمود، 2015: 205)، وقد قسم كلا من (السكرانة، 2009: 45) (ابو زعيتر، 2009: 57) (الاغا، 2008: 68) المهارات الذاتية الى قسمين هما :

- المهارات الجسدية : وهي الاستعداد الفسيولوجي المرتبط بالناحية الجسمية للفرد والتي تتمثل بـ (القوة البدنية والعصبية، والطلاقة، والنشاط والحيوية، والقابلية على التحمل، وقوة الشخصية)، فهي تتطلب من القائد جهد مركز ومتواصل .

- المهارات العقلية : وهي المهارات التي ينبغي ان يمتلكها القائد والتي تتمثل بـ (الذكاء، والفهم الصحيح للأمور، وقوة الملاحظة)، اذ يتطلب من القائد ان يكون ذكياً في تعامله مع المرؤوسين وحليماً في مواجهة المشكلات مع ايجاد الحلول الصحيحة لها .

ب- المهارات الفنية (Technical Skills) : هي قدرة القائد على استخدام معرفته وبراعته في استخدام الطرق العلمية والاساليب الفنية اللازمة انجاز الاعمال، والتي يمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الدراسة والتدريب . (مرجاح، 2016: 248)، وان المهارات الفنية تعد ضرورية لمديري المستوى الاول كونهم يقضون معظم اوقاتهم مع العاملين ويتطلب ان يتوفر لدى القادة الفهم الواضح للعمليات التي يقوم بها العاملون، اما بالنسبة لأفراد الادارة الوسطى فأن المهارات الفنية ذات الاهمية القليلة بالنسبة لهم كون اوقات هؤلاء المديرين يخصص للأنشطة الادارية، اما عند مستوى الادارة العليا فان اهمية هذه المهارات تتناقص اكثر فأكثر ولكنها لا تنعدم . (شريف وآخرون، 2015: 51)

ج- المهارات الانسانية (Interpersonal Skills) : هي المهارات التي يحتاجها المدير في التعامل مع المرؤوسين بطريقة جيدة والتي تتضمن (القدرة على تفهم الموقف، والتوصل الى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات)، وتتزايد اهمية هذه المهارات في المستوى التشغيلي ومديري المستوى الاول حيث يكون الاحتكاك مستمرا مع العاملين، وتنخفض اهمية هذه المهارات في كل من المستويين العليا

والاوسط. لذا فان امتلاك المهارات الانسانية تعد احد العوامل المساعدة في نجاح المدير بغض النظر عن موقعه. (شريف واخرون، 2015: 51)

ويرى (السلمي، 1999: 31) ان هناك عدد من المهارات الفرعية المنبثقة من المهارات الانسانية وهي (مهارة الاتصال، ومهارة بناء العمل الجماعي، ومهارة تحفيز العاملين، ومهارة الاقناع).

د-المهارات الادارية (Management Skills) : هي المهارات التي تعكس قدرة القائد (الرئيس) في تعامله بصورة ايجابية مع المرؤوسين (افراد وجماعات) مما يتطلب الفهم المتبادل بينهم، وتعد من اكثر المهارات استخداماً، اذ يحتاج القائد الاداري الى مهارات ادارية في اختيار مساعدين التي تتمثل في اختيار فرق عمل فعالة التي يعهد اليها بمهام ادارة الاداء في هيكل المهارات القيادية للقائد الاداري. (مرجاح، 2016: 248)

ثانياً : الابداع الاداري Administrative Innovation

1. مفهوم الابداع الاداري

لقد تعددت مفاهيم الابداع الاداري لدى العديد من الكتاب والباحثين فمنهم ما يركز على خصائص الفرد المبدع ومنها يركز على خصائص المنتج الابداعي ومنها ما يعرف الابداع وفقاً لخصائص البيئة الابداعية او كمدخل لحل المشكلات. اذ تناول العديد من الكتاب في مجال الادارة وجهات نظر متعددة للأبداع، عرف (Schilling, 2008: 16) الابداع على انه "التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة او منتج جديد. ويشير (المعاني واخرون، 2011: 346) الابداع بأنه "ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والاعمال المألوفة، وينتهي بإلغاء النفع الشامل للناس وغالباً ما يكون متسماً بالمغامرة بالإنتاج. وقد ميز (Trott, 2005: 15) بين الابداع والابتكار، فالإبداع هو الانتقاء بأفكار جديدة وملائمة، اما الابتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الافكار داخل المنظمة. ويشير (العنزي) ان فكرة انتشار الابداع الاداري تدور حول اربع عناصر رئيسة تؤثر في فكرة انتشار الابداع الجديدة وهي : (العنزي، 2016: 355)

أ- الابداع ذاته : هي فكرة او هدف او تطبيق او تغيير يتقبله الفرد، او اي شيء يعكس حالة كيان جديد مختلف عما سبقه .

ب- قنوات الاتصال : وسيلة او طريقة تستعمل لنقل معلومة او فكرة مبدعة من فرد الى اخر .

ج- الوقت المتاح : الفترة الزمنية التي يحتاجها الابداع للانتشار في المنظمة او المجتمع ومهما يكون طويلاً او قصيراً .

د- النظام الاجتماعي : مجموعة الوحدات المترابطة معا التي تسهم في حل مشكلة او اغتنام فرصة للوصول الى هدف مشترك .

وبناء على ما تقدم يستنتج الباحثان ان الابداع الاداري هو عملية مرتبطة بالتصور العقلي والتي تعبر عن مجموعة افكار جديدة وعمليات واجراءات مبتكرة يقوم بها الاشخاص المبدعون لمواجهة

التحديات وتحقيق الاهداف المنشودة وصولا الى الارتقاء والتميز سواء على صعيد الفرد او المنظمة او المجتمع .

2. عناصر الابداع الاداري

حددت عناصر الابداع الاداري من قبل (الشبيني، 1997: 52) (المعاني وآخرون، 2011: 325) (المختار وعدوى، 2011: 20) (عشواشيرة، 2009: 8) والتي اعتمدها الباحثان في دراسة هذا البحث الاستطلاعي، ومنها كالاتي :

أ- الطلاقة الفكرية واللفظية : هي القدرة على انتاج اكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين في مدة زمنية معينة، اذ انها تعني طلاقة افكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات هي: (طلاقة لفظية التي تعني السرعة في انشاء حديث متصل ذي معاني، وطلاقة بصرية هي الدقة والسرعة على الادراك بالأبصار، وطلاقة ارتباطية هي السرعة في توليد علاقات معينة، وطلاقة فكرية هي السرعة في توليد افكار او مفردات) .

ب- المرونة : هي تعدد وتنوع الافكار التي يقدمها المبدع ومدى قدرته على التغيير او تحويل مسار تفكيره، فهي عكس التصلب الذهني الذي يعني تبني انماط ذهنية محددة وغير قابلة للتغيير، ومن اهم صورها هي (المرونة التقليدية وتعني سيل انواع غير نمطية من الافكار)، والمرونة الشكلية وتعني تنوع الحلول الجديدة) .

ج- الاصالة : هي عدم تكرار الافكار اي بمعنى التجديد او التفرد في الافكار، فالشخص المبدع يبتعد عن المألوف في افكاره التي تتسم بالأصالة ولا يكرر افكار الآخرين .

د- الحساسية للمشكلات: تعني قدرة الشخص المبدع على رؤية المشكلات على وفق منظور لا يراه الآخرون فيه او التفكير في ادخال تحسينات، وذلك بافتراض ان ادخال اي تحسين معين يعني ضمناً الاحساس بمشكلة ما .

3. معوقات الابداع الاداري

هناك العديد من المعوقات التي تقلل قابلية الفرد من استثمار قدراته وتنمية ذاته وبالتالي تعيق اندفاعه نحو الابداع ومنها : (المعاني وآخرون، 2011: 350) (سالم، 2016: 352)

أ- الشعور بالنقص المتمثل في شعور الانسان في انتقاص نفسه كقوله انا ضعيف، انا غير مبدع .

ب- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي .

ج- عدم الثقة بالنفس .

د- التشاؤم والخوف من الانتقادات السلبية الصادرة من الفشل كالفشل .

هـ- الجمود على الخطط والقوانين والاجراءات .

و- ترسيخ المركزية الشديدة، فضلا عن الحرص على النظام البيروقراطية .

كما يشير (الزامل، 2013: 60) ان معوقات الابداع الاداري تصنف في خمس مجموعات اهمها :

أ- معوقات عقلية :هي ضعف قابلية الفرد على الادراك والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار افكاره في نطاق محدود، واعتماد الفرد على الاحساس بالصحيح والخطأ عند حل المشكلة والنظر الى مشكلات اكبر من تقسيمها الى مشكلات صغيرة.

ب- معوقات دافعية :هي تحريك الطاقة النفسية للفرد بكل ما يقوم به من عمل ودفعه الى السيطرة على ما يمتلكه من معلومات ومهارات في البحث عن المجال الذي يمتلكه مع اكتشافه ما قد يوجد من اوجه القصور ثم التفكير في الجديد والتغيير عنه بشكل فعال .

ج- معوقات تنظيمية : هي المعوقات التي تتمثل بـ(مقاومة الجهات الادارية للتغير، وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، والالتزام الحرفي بالتعليمات والقوانين والاجراءات، وسوء البيئة التنظيمية، وانعدام وجود قيادة ادارية مؤهلة، وضيق الوقت المتاح لممارسة الابداع، وتنازع السلطات وانعدام روح الفريق) د- معوقات انفعالية :هي التي تتحكم بالأفكار والمتمثلة بـ(عدم القدرة على تحمل الغموض، والميل لتفضيل تقييم الافكار بدلاً من توليدها، والخوف من ارتكاب الاخطاء، وعدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم، والحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح).

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً-عرض وتحليل النتائج من خلال التحليل الإحصائي لنتائج إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة تم التوصل للاتي:

1. تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات المهارات القيادية :

يوضح الجدول(3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات القيادية :

الجدول (3)

نتائج التحليل الوصفي لمتغير المهارات القيادية

المتغيرات	المقياس السؤال	1	2	3	4	5	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات القيادية الذاتية	X11	-	-	2	14	14	30	4.4	.621
	X12	-	1	6	11	12	30	4.133	.860
	X13	-	1		14	15	30	4.433	.679
	X14	-	-	3	14	13	30	4.333	.661
	X15	-	-	3	10	17	30	4.467	.681
	X16	-	-	5	8	17	30	4.400	.770
	المجموع							4.361	.712
المهارات القيادية الإنسانية	X21	-	1	4	13	12	30	4.200	.702
	X22	-	-	4	13	13	30	4.300	1.033
	X23	1	2	3	13	11	30	4.033	.803
	X24		2	5	17	6	30	3.900	.805
	X25	1	1	2	15	11	30	4.133	.937
	X26	-	-	1	17	12	30	4.367	.556
	المجموع							4.156	.806
المهارات القيادية الفنية	X31	-	5	1	16	8	30	3.900	.995
	X32	-	-	4	18	8	30	4.133	.629
	X33	1	-	1	21	7	30	4.100	.759
	X34	-	1	1	19	9	30	4.200	.664
	X35	-	2		21	7	30	4.100	.712
	X36	-	1		17	12	30	4.333	.661
	X37	-	-	5	17	8	30	4.100	.662
	المجموع							4.124	.726
المهارات القيادية التنظيمية	X41	-	-	4	17	8	30	4.067	.740
	X42	-	-		18	11	30	4.300	.651
	X43	-	-	1	15	14	30	4.433	.568
	X44	-	-	3	15	11	30	4.200	.761
	X45	-	-	1	19	10	30	4.300	.535
	X46	-	-	1	18	11	30	4.333	.547
	المجموع							4.272	.634

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول (3) الآتي:

أ- المهارات القيادية الذاتية (x_1) : ان المعدل العام لمتغير المهارات القيادية (x_1) بلغ (4.361) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.712) وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.361)، تبين ان العبارة (5) حصلت على معدل (4.467) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي موزون متحقق. وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.681) وهذا ما يوضح اهمية ان يتصف القادة بالتواضع عند تعاملهم مع الموظفين في الشركة، ثم جاءت الاهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة المهارات القيادية الذاتية (x_1) وبالشكل التالي العبارة (3)، العبارة (6)، العبارة (1)، العبارة (4)، والعبارة (2) على التوالي.

ب- المهارات القيادية الانسانية (x_2) : ان المعدل العام لمتغير المهارات القيادية الانسانية بلغ (4.156) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.806) وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.156) يتبين ان العبارة (6) حصلت على معدل (4.367) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.556)، وهذا ما يوضح اهمية قيام القادة بعقد اجتماعات بصورة دورية ومنظمة مع الموظفين، ثم جاءت الاهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة المهارات القيادية الانسانية وبالشكل التالي، العبارة (2)، العبارة (1)، العبارة (5)، والعبارة (3)، ثم العبارة (4) على التوالي .

ج- المهارات القيادية الفنية (x_3) : ان المعدل العام لمتغير المهارات القيادية الفنية بلغ (4.124) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.726)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.124) تبين ان العبارة (6) حصلت على معدل (4.333) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.661) وهذا ما يوضح اهمية قيام القادة بتحفيز الموظفين على الاندفاع وحب العمل ، ثم جاءت الاهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة المهارات القيادية الفنية (x_3) وبالشكل التالي، العبارة (4)، العبارة (2)، العبارة (3)، العبارة (5)، والعبارة (7)، ومن ثم العبارة (1) على التوالي .

د- المهارات القيادية التنظيمية (x_4) : ان المعدل العام لمتغير المهارات القيادية التنظيمية (x_4) بلغ (4.272) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.634)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.272) يتبين ان العبارة (3) حصلت على معدل (4.433) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي موزون متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.568) وهذا ما يوضح اهمية تأكيد القادة على الالتزام بالمواعيد المحددة في انجاز الاعمال المناطة بهم في المنظمة، ثم جاءت الاهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة المهارات القيادية التنظيمية (x_4) وبالشكل التالي، العبارة (6)، العبارة (2)، والعبارة (5)، والعبارة (4)، والعبارة (1) على التوالي .

2- تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات الإبداع الإداري:

يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الابداع الاداري:

الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الابداع الاداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المجموع	5	4	3	2	1	المقياس السؤال	المتغيرات
.750	4.300	30	13	14	2	1	–	y11	الأصالة
.803	4.100	30	11	11	8	–	–	y12	
.728	4.233	30	11	16	2	1	–	y13	
.770	4.400	30	16	11	2	1	–	y14	
.900	4.133	30	12	12	4	2	–	y15	
.790	4.233								
.675	4.400	30	15	12	3	–	–	y21	الطلاقة الفكرية
.960	4.100	30	12	11	6		1	y22	
.997	4.200	30	14	11	3	1	1	y23	
.850	4.367	30	15	13	1	–	1	y24	
.568	4.433	30	14	15	1	–	–	y25	
.810	4.300								
.847	4.200	30	11	16	2	–	1	y31	المرونة الذهنية
.794	4.300	30	13	15		2	–	y32	
.761	4.200	30	11	15	3	1	–	y33	
.699	4.167	30	9	18	2	1	–	y34	
.868	4.067	30	8	19	1	1	1	y35	
.790	4.187								
.868	4.067	30	10	14	4	2	–	y41	الحساسية للمشكلات
.847	4.200	30	12	14	2	2	–	y42	
.535	4.300	30	10	19	1	–	–	y43	
.699	4.167	30	9	18	2	1	–	y44	
.785	4.267	30	11	18		–	1	y45	
.747	4.200	المجموع							

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الاحصائي.

يوضح الجدول (4) الآتي :

أ- الأصالة (y_1) : ان المعدل العام لمتغير الأصالة (y_1) بلغ (4.233) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.790)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.233) يتبين ان العبارة (4) حصلت على معدل (4.400) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي موزون متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.770) وهذا ما يوضح أهمية توافر المهارات والأساليب الكافية لإقناع المتعاملين مع المنظمة ، ثم جاءت الأهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة الأصالة (y_1) وبالشكل التالي، العبارة (1)، والعبارة (3)، والعبارة (5)، والعبارة (2) على التوالي .

ب- الطلاقة الفكرية (y_2) : ان المعدل العام لمتغير الطلاقة الفكرية (y_2) بلغ (4.3) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.81)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.3) يتبين ان العبارة (5) حصلت على معدل (4.433) وهي تمثل أعلى متوسط حسابي موزون متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.568) وهذا ما يوضح أهمية القدرة على التعبير من افكار جديدة بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا، ثم جاءت الأهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة الطلاقة الفكرية (y_2) وبالشكل التالي، العبارة (1)، والعبارة (4)، والعبارة (3)، ومن ثم العبارة (2) على التوالي .

ج- المرونة الذهنية (y_3) : ان المعدل العام لمتغير المرونة الذهنية (y_3) بلغ (4.187) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.79)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.187) يتبين ان العبارة (2) حصلت على معدل (4.300) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي موزون متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.794) وهذا ما يوضح أهمية الحرص على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه، ثم جاءت الأهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة المرونة الذهنية (y_3) وبالشكل التالي، العبارة (1)، والعبارة (4)، والعبارة (3)، ومن ثم العبارة (5) على التوالي .

د- الحساسية للمشكلات (y_4) : ان المعدل العام لمتغير الحساسية للمشكلات (y_4) بلغ (4.2) وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.747)، وبالمقارنة مع المعدل العام البالغ (4.2) يتبين ان العبارة (3) حصلت على معدل (4.3) وهي تمثل اعلى متوسط حسابي موزون متحقق، وبمعدل انحراف معياري مقداره (0.535) وهذا ما يوضح أهمية الحرص على معرفة اوجه القصور أو الضعف للأعمال التي تقوم بها، ثم جاءت الأهمية تنازليا لبقية العبارات ضمن فقرة الحساسية للمشكلات (y_4) وبالشكل التالي، العبارة (5)، والعبارة (2)، والعبارة (4)، ومن ثم العبارة (1) على التوالي .

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

1. تحليل علاقات الارتباط بين المهارات القيادية والابداع الاداري

يوضح الجدول (5) معامل الارتباط بين متغيرات البحث

الجدول (5)

تحليل علاقات الارتباط بين المهارات القيادية والابداع الاداري

المستقل	المعتمد	الإبداع الإداري	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات
X المهارات القيادية	0.998**	.907**	.851**	.887**	.930**	
X1 المهارات القيادية الذاتية	.654**	.313	.275	.352	.417*	
X2 المهارات القيادية الإنسانية	.578**	.548**	.338	.371*	.407*	
X3 المهارات القيادية الفنية	.452*	.648**	.767**	.640**	.655**	
X4 المهارات القيادية التنظيمية	.467**	.623**	.716**	.742**	.664**	

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب الآلي

* علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05).

** علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

ويمكن توضيح نوع العلاقة بين متغيرات البحث بالجدول (6):

الجدول (6)

نتائج تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات عينة البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	عند مستوى معنوية	نوع العلاقة	قوة العلاقة	معنوية العلاقة	الفرضية
X	Y	0.998**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X	Y1	.907**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X	Y2	.851**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X	Y3	.887**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X	Y4	.930**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X1	Y	.654**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X1	Y1	0.313	/	/	/	غير معنوية	مرفوضة
X1	Y2	0.275	/	/	/	غير معنوية	مرفوضة
X1	Y3	0.352	/	/	/	غير معنوية	مرفوضة
X1	Y4	.517*	0.05	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X2	Y	.578**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة
X2	Y1	.548**	0.01	طردية	قوية	معنوية	مقبولة

مقبولة	غير معنوية	/	/	/	0.338	Y2	X2
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.05	.571*	Y3	X2
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.05	.507*	Y4	X2
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.552*	Y	X3
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.648**	Y1	X3
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.767**	Y2	X3
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.640**	Y3	X3
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.655**	Y4	X3
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.567**	Y	X4
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.623**	Y1	X4
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.716**	Y2	X4
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.742**	Y3	X4
مقبولة	معنوية	قوية	طردية	0.01	.664**	Y4	X4

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (6) الآتي:

1. هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة وقوية بين المتغير المستقل الرئيسي المتمثل بالمهارات القيادية (X) والمتغير التابع المتمثل بالإبداع الإداري (Y)، فضلاً عن جميع المتغيرات الفرعية الأخرى (Y1,Y2,Y3) التابعة له، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والمتمثلة ب (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية) مجتمعة ،والإبداع الإداري والمتمثل ب (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) مجتمعة او منفردة.

2. هناك علاقة طردية، وموجبة، وقوية بين المتغير المستقل الفرعي المتمثل بالمهارات الذاتية (X1) والمتغير التابع الإبداع الإداري (Y)، فضلاً عن المتغير التابع الفرعي (Y4) ، بينما لم تظهر أي علاقة بين المتغير التابع (Y1)، والمتغيرات الفرعية الأخرى (Y2,Y3).

3. هناك علاقة طردية وموجبة وقوية بين المتغير المستقل الفرعي المتمثل بالمهارات الإنسانية (X2) والمتغير التابع الإبداع الإداري (Y) فضلاً عن المتغيرات الفرعية الأخرى (Y1,Y3,Y4)، بينما لم تظهر أي علاقة ارتباط بين المتغير التابع (Y2).

4. هناك علاقة طردية وموجبة وقوية بين المتغير المستقل الفرعي المتمثل بالمهارات الفنية (X3) والمتغير التابع الإبداع الإداري (Y) ، فضلاً عن جميع المتغيرات الفرعية الأخرى (Y1,Y2,Y3,Y4) التابعة له ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الفرعي،

المهارات الفنية (X3) والإبداع الإداري والمتمثل بـ(الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات) مجتمعة أو منفردة.

5. هناك علاقة طردية وموجبة وقوية بين المتغير المستقل الفرعي المتمثل بالمهارات التنظيمية (X4) والمتغير التابع الإبداع الإداري (Y)، فضلاً عن جميع المتغيرات الفرعية الأخرى (Y4,Y3,Y2,Y1) التابعة له ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الفرعي، المهارات التنظيمية (X4) ، والإبداع الإداري والمتمثل بـ(الأصالة، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات) مجتمعة أو منفردة.

يتبين من النتائج بان اغلب الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تحققت بشكل عام فقد أشرت اغلب القيم علاقة ايجابية بين المتغيرين إي انه كلما زاد المهارات القيادية كلما ازداد الإبداع الإداري لدى المنظمة المبحوثة ، ويعني قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى التي تؤكد العلاقة بين المهارات القيادية والإبداع الإداري.

رابعاً : تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

لغرض التعرف على طبيعة علاقة الأثر والتأثير بين متغيرات البحث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتوضيح اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وفيما يلي توضيح الاثر بين المتغيرات:

1. تحليل مستويات تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية الذاتية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية التنظيمية) (X1,X2,X3,X4) في المتغير التابع الأصالة (Y1) كما في الجدول (7).

الجدول (7)

نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة
المهارات القيادية الذاتية	.320	.384	13.176	3.630
المهارات القيادية الإنسانية	.430	.350	21.154	4.599
المهارات القيادية الفنية	.434	.473	21.497	4.636
المهارات القيادية التنظيمية	.445	.442	22.430	4.736
المهارات القيادية	.552	.515	120.256	10.966

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الإحصائي.

من الجدول (7) أظهرت نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل الرئيسي المهارات القيادية (X) في الأصالة (Y1) معنوية عالية إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.552)، أي أن هناك (55.2%) من التأثير على الأصالة سببه المهارات القيادية ، وان نسبة (44.8%) من التأثير للمتغيرات غير المدروسة الأخرى ، كما أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة من المهارات القيادية فان الأصالة ستزداد بمقدار (0.515) ، كما يتضح من الجدول (7) ان جميع المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية المتمثلة ب (X4,X3,X2,X1) (المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية) لم تظهر أي اثر ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة F المحسوبة وكذلك t اقل من نظيراتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) .

2. تحليل مستويات تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية الذاتية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية التنظيمية) (X1,X2,X3,X4) في المتغير التابع الطلاقة الفكرية (Y2) كما في الجدول (8).

الجدول (8)

نتائج تحليل التأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة
المهارات القيادية الذاتية	.128	.256	4.092	2.023
المهارات القيادية الإنسانية	.399	.357	18.594	4.312
المهارات القيادية الفنية	.567	.572	36.614	6.051
المهارات القيادية التنظيمية	.551	.520	34.394	5.865
المهارات القيادية	.945	1.029	482.562	21.967

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (8) ان نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل الرئيسي المهارات القيادية (X) في متغير الطلاقة الفكرية (Y2) معنوية عالية اذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.945) أي أن هناك (94.5%) من التأثير على الطلاقة الفكرية سببه المهارات القيادية وان نسبة (5.5%) من التأثيرات للمتغيرات غير المدروسة الأخرى ، كما أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة من المهارات القيادية فان الطلاقة الفكرية ستزداد بمقدار (1.029) ، كما يتضح من الجدول (8) أن جميع المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية المتمثلة ب (X2,X1) (المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية) لم تظهر أي اثر ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة F المحسوبة وكذلك (t) اقل من نظيراتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ولكن اظهر متغيرين (X4,X3) (المهارات الفنية، والمهارات التنظيمية) اثر ذا دلالة معنوية في الطلاقة الفكرية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات الفنية) (36.614) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية (0.05) ، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر

هذا المتغير (6.051) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.05) والبالغة (2.048) كما تبين ان قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات التنظيمية) (34.394) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.20) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (5.865) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.048) وهذا يؤكد ان هذين المتغيرين من الناحية المنطقية ذو اثر وتأثير عاليين في الطلاقة الفكرية من وجهة نظر عينة البحث.

3. تحليل مستويات تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية الذاتية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية التنظيمية) (X1,X2,X3,X4)، في المتغير التابع المرونة الذهنية (Y3) كما في الجدول (9).

الجدول (9)

نتائج تحليل التأثير

المتغير المستقل	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة
المهارات القيادية الذاتية	.084	.210	2.559	1.600
المهارات القيادية الإنسانية	.163	.231	5.447	2.334
المهارات القيادية الفنية	.734	.659	77.459	8.801
المهارات القيادية التنظيمية	.749	.613	83.511	9.138
المهارات القيادية	.852	.988	161.732	12.717

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسب للتحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (9) ان نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل الرئيسي المهارات القيادية (X) في متغير المرونة الذهنية (Y3) معنوية عالية اذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.852) أي أن هناك (85.2%) من التأثير على المرونة الذهنية سببه المهارات القيادية وان نسبة (14.8%) من التأثيرات للمتغيرات غير المدروسة الأخرى ، كما أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة من المهارات القيادية فان المرونة الذهنية ستزداد بمقدار (0.988) ، كما يتضح من الجدول (9) أن جميع المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية المتمثلة ب (X2,X1) (المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية) لم تظهر أي اثر ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة F المحسوبة وكذلك t اقل من نظيراتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ولكن اظهر متغيرين (X4,X3) (المهارات الفنية، والمهارات التنظيمية) اثر ذا دلالة معنوية في المرونة الذهنية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات الفنية) (77.459) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية 0.05 ، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (8.801) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى 0.05

وبالبالغة (2.048) كما تبين ان قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات التنظيمية) (83.511) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.20) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (9.138) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.048) وهذا يؤكد ان هذين المتغيرين ذو اثر وتأثير عاليين في المرونة الذهنية من وجهة نظر عينة البحث.

4. تحليل مستويات تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية الذاتية، والمهارات القيادية الإنسانية، والمهارات القيادية الفنية، والمهارات القيادية التنظيمية) (X1,X2,X3,X4)، في المتغير التابع الحساسية للمشكلات (Y4) كما في الجدول (10).

الجدول (10)

نتائج تحليل التأثير

المتغير المستقل	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة
المهارات القيادية الذاتية	.126	.255	4.052	2.013
المهارات القيادية الإنسانية	.219	.264	7.865	2.804
المهارات القيادية الفنية	.609	.593	43.583	6.602
المهارات القيادية التنظيمية	.740	.603	79.890	8.938
المهارات القيادية	.902	1.004	256.564	16.018

يتضح من الجدول (10) ان نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل الرئيسي المهارات القيادية (X) في متغير الحساسية للمشكلات (Y4) معنوية عالية اذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.902) أي أن هناك (90.2%) من التأثير على الحساسية للمشكلات سببه المهارات القيادية وان نسبة (9.8%) من التأثيرات للمتغيرات غير المدروسة الأخرى، كما أن آية زيادة بمقدار وحدة واحدة من المهارات القيادية فان الحساسية للمشكلات ستزداد بمقدار (1.004)، كما يتضح من الجدول (10) أن جميع المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية المتمثلة ب (X2,X1) (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية) لم تظهر أي اثر ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة F المحسوبة وكذلك t اقل من نظيراتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، ولكن اظهر متغيرين (X4,X3) (المهارات الفنية، والمهارات التنظيمية) اثر ذا دلالة معنوية في الطلاقة الفكرية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات الفنية) (43.583) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية 0.05، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (6.602) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى 0.05 والبالغة (2.048) كما تبين ان قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات التنظيمية) (79.890) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.20) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر

هذا المتغير (8.938) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.048) وهذا يؤكد ان هذين المتغيرين ذو اثر وتأثير عاليين في الحساسية للمشكلات من وجهة نظر عينة البحث.

5. تحليل مستويات تأثير المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية الذاتية، المهارات القيادية الإنسانية، المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية التنظيمية) (X_1, X_2, X_3, X_4) في المتغير التابع الإبداع الإداري (Y) كما في الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج تحليل التأثير المتغيرات المستقلة في الابداع الاداري

المتغير المستقل	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة
المهارات القيادية الذاتية	.159	.279	5.292	2.300
المهارات القيادية الإنسانية	.299	.302	11.965	3.459
المهارات القيادية الفنية	.598	.574	41.641	6.453
المهارات القيادية التنظيمية	.632	.543	48.049	6.932
المهارات القيادية	.951	1.007	543.436	23.312

يتضح من الجدول (11) ان نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل الرئيسي المهارات القيادية (X) في متغير الابداع الاداري (Y) معنوية عالية اذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.951) أي أن هناك (95.1%) من التأثير على الابداع الاداري سببه المهارات القيادية وان نسبة (4.9%) من التأثيرات للمتغيرات غير المدروسة الأخرى ، كما أن آية زيادة بمقدار وحدة واحدة من المهارات القيادية فان الابداع الاداري سيزداد بمقدار (1.007) ، كما يتضح من الجدول (11) أن جميع المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية المتمثلة ب (X_2, X_1) (المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية) لم تظهر أي اثر ذو دلالة معنوية اذ بلغت قيمة F المحسوبة وكذلك t اقل من نظيراتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، ولكن اظهر متغيرين (X_4, X_3) (المهارات الفنية، والمهارات التنظيمية) اثر ذا دلالة معنوية في الطلاقة الفكرية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات الفنية) (41.641) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية 0.05 ، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (6.453) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى 0.05 والبالغة (2.048) كما تبين ان قيمة F المحسوبة لمتغير (المهارات التنظيمية) (48.049) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.20) عند مستوى معنوية (0.05) ، كما تبين ان قيمة t المحسوبة لأثر هذا المتغير (6.932) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.048) وهذا يؤكد ان هذين المتغيرين ذو اثر وتأثير عاليين في الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة البحث.

يتبين من النتائج بان اغلب الفرضيات الرئيسية والفرعية للتأثير أشرت وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية في الإبداع الإداري وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

1. توافر المهارات القيادية لدى المديرين يعد ميزة تنافسية للوصول إلى الإبداع الإداري والذي بدوره يعد مفتاح للوصول الشركة إلى القيادة والريادة في مجال أعمالها.
2. يتصف القادة بالتواضع والمرونة بتعاملهم مع المحيطين بهم مما يشجع العاملين ويحفز أدائهم.
3. دور وأهمية عقد القادة للاجتماعات بصورة دورية وبشكل منتظم مع العاملين.
4. أهمية قيام القادة بتحفيز العاملين على الاندفاع وحب العمل .
5. تأكيد القادة على الالتزام بالتوقيتات المحددة لإنجاز الأعمال المناط بهم.
6. أكدت نتائج اختبار الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية المتمثلة ب (المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية) مجتمعة او منفردة والإبداع الإداري المتمثل بـ(الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات).
7. أكدت نتائج اختبار الفرضية الثانية بأنه يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية المتمثلة بـ(المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية) مجتمعة او منفردة في الإبداع الإداري المتمثل بـ(الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات).

ثانياً - التوصيات

1. أهمية عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية بشكل منظم لتوضيح الأثر المتميز للمهارات القيادية في تحقيق الإبداع الإداري في الشركة .
2. ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية واستغلالها وتعزيز جهودها الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية من اجل خلق قيادات أداريه ناجحة وفاعلة تؤثر بشكل ايجابي في رفع الأداء والكفاءة والفاعلية للشركة.
3. ضرورة تشجيع العاملين من قبل المديرين على الإبداع والتفكير المبدع للنهوض بواقع الشركة.
4. ضرورة استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في الشركة للمساعدة في انجاز واجبات المديرين.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب العربية

1. المعاني، احمد وعريقات، أحمد، الصالح وأسماء، جرادات وناصر، (2011)، "قضايا ادارية معاصرة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع .
2. العنزي، سعد علي والماجدي، عبد الرزاق، (2016)، "مبادئ ادارة الاعمال"، دار الكتب والوثائق، العراق، بغداد.

3. العلاق، بشير، (2010)، "القيادة الادارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
4. السلمي، علي، (2001)، "المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة .
5. شريف، علي مصيلحي ومحمد، محمد منير وابو خشبة، محمد محمود، (2015)، "الادارة في منظمات الاعمال واسس الرقابة عليها"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع .
6. السكارنة، بلال خلف، (2010)، "القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن .

ب- الرسائل والاطاريح

1. الساعدي، حسن علي، (2011)، "المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغاري، رسالة ماجستير قسم الادارية/كلية الاقتصاد-جامعة بنغاري .
2. الخليفات، مها عبد العزيز، (2006)، "اثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن .
3. سالم، حسين سليم، (2016)، "الابداع الاداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في اصول الشريعة من كلية التربية جامعة الازهر، غزة.
4. مرتجى، ذكريات احمد، (2009)، "دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الاعدادية في مدارس وكالة اغوث في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة .
5. الاغا، رائد عمر، (2008)، "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من كلية التجارة بالجامعة الاسلامية، غزة .
6. الزالملي، يوسف، (2013)، "التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري مدارس الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة .

ج- البحوث والدوريات

1. احمد، يوسف عبد الاله، (2016)، "تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات : دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 48 .
2. عبد الجبار، صبري، (2005)، "المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية، مجلة الفتح، عدد 2.

3. محمود، زيد خوادم، (2015)، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86 .
 4. مرجاح، زهراء غانم، (2016)، "دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية : بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
 5. ابو زعيتر، منير حسن، (2009)، "درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطورها، رسالة ماجستير في اصول التربية /ادارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية .
 6. البقمي، محمد بن عبد الله، (2008)، "الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية :دراسة تطبيقية عن ضبط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى .
- ثانياً : المصادر الاجنبية

A.Book

1. Schilling, a. Melissa, (2008), strategic management technological innovation, McGraw-Hill international edition .
2. Trott, p.(2005), "Innovation management and new product development", Harlow: prentice Hall .
3. Daft, R. L. & Dorothy M. (2013)," management :the new workplace, N. y., South-western, 474 .