تقييم نتائج تكليف المسؤولين الإداريين بناء على الخبرة المهنية على الابتكار والإبداع في الإدارة الحكومية

اثير عبد الإله جبار الحماده

atheeralhamada76@gmail.com

مديرية مجاري محافظة البصرة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تكليف المسؤولين الإداريين بناءً على خبراتهم المهنية على مستويات الابتكار والإبداع في الإدارة الحكومية. تعتبر هذه العوامل حيوية لتحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية.

تم استخدام أساليب البحث الوصفية والتحليلية لجمع البيانات من مصادر مختلفة بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات والبيانات الثانوية للوزارة. تم اختيار عينة من المسؤولين الإداريين المعينين في مناصب قيادية بناءً على معرفتهم المهنية للتحقيق في تأثير ذلك على الابتكار والإبداع في المؤسسة.

أظهرت النتائج أن المسؤولين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من المعرفة المهنية يساهمون بشكل كبير في تعزيز الابتكار والإبداع في القطاع. ولوحظ أن توظيف هؤلاء الموظفين يزيد من المبادرات الجديدة ويحسن العمليات والبرامج الحكومية. كما كشفت الدراسة أن الموظفين المتخصصين أكثر قدرة على إدارة وتحفيز الفرق المختلفة لتحقيق أهداف الابتكار.

وتشير النتائج إلى أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من الابتكار والإبداع في الإدارة العامة. وتؤكد الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتوظيف المديرين العموميين وفقاً لخبراتهم لضمان تحقيق الأهداف التنموية والتحسين المستمر للأداء الحكومي.

الكلمات الدالة: تكليف، المسؤولين الإداريين، الخبرة المهنية، الابتكار والإبداع، الإدارة الحكومية

Evaluating the results of assigning administrative officials based on professional experience on innovation and creativity in government administration

Atheer Abdul-Ilah Jabbar Al-Hamada

Basra Governorate Sewerage Directorate

Abstract

This study aims to evaluate the impact of assigning administrative officials based on their professional experience on the levels of innovation and creativity in government administration. These factors are vital to improving administrative performance and increasing efficiency and effectiveness in providing government services.

A descriptive analytical research methodology was used to collect data from a variety of sources, including questionnaires, interviews, and secondary data from government departments. A sample of administrative officials who were assigned leadership roles was selected based on their professional experience to study the impact of these assignments on innovation and creativity in their organizations.

The results showed that officials with extensive professional experience contribute significantly to enhancing innovation and creativity within their departments. An increase in the number of new initiatives and improvement of government processes and programs has been observed as a result of the assignment of these officials. In addition, the study showed that officials with professional experience have a higher ability to manage diverse work teams and motivate them to achieve innovation goals.

The results indicate that professional experience plays an essential role in achieving high levels of innovation and creativity in government administration. The study emphasizes the importance of adopting effective strategies in assigning administrative officials based on their professional expertise to ensure the achievement of development goals and continuous improvement in government performance.

Keywords: assignment, administrative officials, professional experience, innovation and creativity, government administration

الفصل الأول : الاطار المنهجي

المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تكليف المسؤولين الإداريين بناءً على خبراتهم المهنية على مستويات الابتكار والإبداع في الإدارة الحكومية. يُعَدّ الابتكار والإبداع من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الحياة للمواطنين. في ظل التطورات السريعة والمتغيرات المستمرة التي تواجهها الإدارات الحكومية، أصبحت الحاجة ملحة لتبني نهج يركز على تكليف المسؤولين الذين يمتلكون خبرة مهنية واسعة، وذلك لقدرتهم على تقديم رؤى وأفكار جديدة تسهم في تطوير العمليات والإجراءات الحكومية.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها الخلفية المهنية للمدراء العموميين على قدرتهم على إحداث تغيير إيجابي وخلق بيئة عمل مواتية للابتكار. ومن خلال تحليل البيانات المستقاة من الاستبيانات والمقابلات مع مجموعة مختارة من المديرين العموميين ومراجعة الأدبيات والبيانات الثانوية، تهدف الدراسة إلى تقديم منظور شامل للعلاقة بين المعرفة المهنية والقدرة على الابتكار في السياق الحكومي. وفي هذا السياق، تقيّم الدراسة مدى قدرة المدراء العموميين ذوي الخبرة على تحسين العمليات الحكومية، وتطوير سياسات وبرامج جديدة، وإدارة فرقهم بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتبنى الدراسة منهجاً بحثياً وصفياً تحليلياً لاكتساب فهم أعمق للظاهرة قيد الدراسة، وتقوم بجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي لتحديد الاتجاهات والأنماط المتعلقة بتأثير الخبرة على الابتكار. ومن المتوقع أن تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية للمسؤولين الإداريين العموميين لتحسين سياساتهم في مجال نشر الخبرات، وتعزيز قدرتهم على قيادة الابتكار والإبداع، والمساهمة في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الإداري يستجيب لتطلعات المواطنين ويساهم في التنمية المستدامة.

وبعبارة أخرى، تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لتعزيز الابتكار في القطاع العام وضمان تعيين الأكفأ في المناصب القيادية بما يسهم في التحسين المستمر لجودة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية ومعرفية مهمة من شأنها أن تسهم في فهم أفضل للعوامل المؤثرة على الابتكار في الإدارة العامة، وبالتالي تعزيز السياسات والممارسات التي تدعم هذا التوجه.

أولا: مشكلة البحث

يواجه القطاع العام تحديات متزايدة بسبب الحاجة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتطوير سياسات وإجراءات أكثر كفاءة وفعالية. ومع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي والتغير

الاجتماعي والاقتصادي، هناك حاجة ماسة إلى الابتكار والإبداع في الإدارة العامة لضمان التقدم والتنمية المستدامة. ويستند جدول أعمال البحث إلى الحاجة إلى فهم مدى تأثير مواءمة الإداريين العموميين على أساس خبراتهم على قدرتهم على قيادة مبادرات الابتكار والإبداع في مؤسساتهم.

ويتضمن جدول أعمال البحث أيضًا عدم وجود سياسات واضحة ومعايير محددة لتعيين المسؤولين الإداريين على أساس تخصصهم، مما قد يؤدي إلى تعيين موظفين غير مؤهلين في مناصب قيادية رئيسية. وقد يحد هذا النقص في التوجيه من تحقيق التحسينات اللازمة في الأداء الإداري ويؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ثانيا: أهمية البحث

تعتبر خبرة المديرين العموميين عاملاً رئيسياً في نجاح الإدارات الحكومية في تقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات التي تواجهها. ومع ذلك، هناك نقص في البحوث التي تدرس بشكل منهجي العلاقة بين خبرة المدراء العامين وقدرتهم على تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسات العامة. لذلك، هناك حاجة لهذه الدراسة التي تهدف إلى سد الفجوة المعرفية وزيادة فهم كيفية تأثير المعرفة المهنية على الابتكار والإبداع في الإدارة العامة. وستساعد نتائج هذه الدراسة على تحسين الأداء العام للقطاع العام من خلال وضع استراتيجيات فعالة لتوظيف المديرين العموميين وضمان مستويات عالية من الابتكار والإبداع.

ثالثا: اهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تساهم في فهم أفضل للعلاقة بين احترافية الموظفين الإداريين ومستوى الابتكار والإبداع في الإدارة العامة. وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

١. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الخلفية المهنية للمسؤولين على قدرتهم على تقديم أفكار وحلول جديدة تسهم في تحسين الأداء الحكومي.

٢. تهدف الدراسة إلى تقييم السياسات والممارسات الحالية المتعلقة بتكليف المسؤولين الإداريين، وتحديد مدى فعاليتها في تعزيز الابتكار والإبداع داخل الإدارات الحكومية.

٣.تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في نجاح المسؤولين الإداريين ذوي الخبرة المهنية في تحقيق الابتكار والإبداع، مثل القدرة على إدارة فرق العمل، وتحفيز الموظفين، وتطوير استراتيجيات فعالة.

رابعا: التعريفات المفاهيمية والتشغيلية للمتغيرات

١ – **المسؤولين الإداريين** المسؤول الإداري هو الشخص الذي يشغل منصباً قيادياً أو إدارياً في مؤسسة أو منظمة، سواء في القطاع العام أو الخاص. وتشمل واجباته إدارة العمليات اليومية،

وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها. وتشمل واجباتهم أيضًا الإشراف على الموظفين وتوجيه الأنشطة المختلفة وضمان الاستخدام الفعال للموارد. وفي حالة الحكومة، يتحمل المديرون العامون مسؤوليات كبيرة في تقديم الخدمات العامة وصياغة السياسات التي تؤثر على حياة المواطنين.

٢- الخبرة المهنية

المعرفة المهنية هي المعرفة والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال العمل في مجال معين لفترة زمنية معينة. تنطوي الخبرة المهنية على التفاعل مع مجموعة من المهام والمواقف العملية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة واتخاذ إجراءات فعالة. وبما أن المعرفة المهنية تساهم في الفهم المتعمق للأدوار الوظيفية وأفضل الممارسات في المجالات المتخصصة، فهي عامل مهم في تشكيل القادة والمسؤولين الذين يمكنهم التعامل مع المهام والمسؤوليات المعقدة.

٣-الابتكار والإبداع

الابتكار والإبداع هما عمليتان متداخلتان تهدفان إلى تطوير أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للتحديات والمشكلات القائمة .الإبداع هو القدرة على التفكير بطرق جديدة وخلاقة، واكتشاف أفكار أصلية ومبتكرة. يشمل الإبداع توليد أفكار جديدة قد لا تكون موجودة من قبل .الابتكار، من ناحية أخرى، هو تطبيق هذه الأفكار المبدعة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تحسن من الأداء وتقدم قيمة إضافية. في الإدارة الحكومية، يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف.

٤- الإدارة الحكومية

الإدارة الحكومية هي العمليات والأنشطة التي تقوم بها الهيئات الحكومية لإدارة وتنظيم الموارد وتقديم الخدمات للمواطنين. تتضمن الإدارة الحكومية وضع السياسات، وتنفيذ القوانين، وتقديم الخدمات العامة مثل التعليم والرعاية الصحية والنقل. تهدف الإدارة الحكومية إلى تحقيق الصالح العام وضمان رفاهية المواطنين من خلال تنظيم وإدارة الموارد بشكل فعال. تشمل الإدارة الحكومية أيضاً وضع استراتيجيات التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. تعتبر الكفاءة والشفافية والمساءلة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تلتزم بها الإدارة الحكومية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المجتمع.

خامسا: الدراسات السابقة

١- عيد رجا الصباحي، ص. (٢٠٢٢). تقويم ماجستير التربية المهنية في الهندسة التربوية في جامعة نجران من وجهة نظر خريجيها وخريجاتها في ضوء المعايير المقترحة مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٧)، ٣١-٩٠.

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم ماجستير التربية المهنية في الهندسة التربوية في جامعة نجران من وجهة نظر خريجيها وخريجاتها في ضوء المعايير المقترحة، وتعتمد الدراسة لهذا الغرض المنهج الوصفي (التحليلي) والوصفي (المسحي) وتتضمن أدوات البحث ومواده: تم توزيع قائمة بمعايير تقييم برنامج ماجستير التربية في الهندسة التربوية والتعليم والتدريب المهني واستبيان لتقييم برنامج ماجستير التربية في الهندسة التربوية والتعليم والتدريب المهني على جميع خريجي البرنامج البالغ عددهم ٥٥ خريجًا وخريجة. كما أظهرت الدراسة أنه لم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية في إجابات الخريجين حسب الجنس. وعلى هذا الأساس، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: توفير الاحتياجات اللازمة للعملية التعليمية في البرامج (قاعات كمبيوتر، قاعات دراسية مجهزة تجهيزاً جيداً، سكن الطلاب، غرف مصادر متخصصة حديثة، مراكز خدمات التصوير والنسخ، دورات المياه)، الإشراف العلمي على الطلاب والطالبات: إعادة النظر في بعض جوانب الإشراف العلمي على الطلاب والطالبات؛ ودراسة الإشراف العلمي على الطلاب والطالبات. وأخيراً تختتم الدراسة بمجموعة من التوصيات لمزيد من البحث والتطوير لهذا البرنامج.

٢- أثر الأنماط القيادية في الابتكار والابداع : دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق، عميد عادل محمد الشديفات، اتحاد الجامعات العربية، ٢٠٢١.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الابتكار والابداع، هدفت الدراسة التعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، ودورها في تحقيق الابتكار والابداع في المدارس. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٢٧) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة قصدية، وحللت البيانات باستخدام برنامج .(Spss)أظهرت النتائج أن النمط الأتوقراطي والنمط الديموقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قصبة المفرق، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج، وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الابتكار والابداع، والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة من التوصيات.

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولا: القيادة Leadership

١- مفهوم القيادة

على الرغم من أن موضوع القيادة قد شغل البشرية منذ زمن بعيد وتناول الكتاب والباحثون هذه الظاهرة بشكل مستفيض، إلا أن أهمية القيادة (الناجحة) في المنظمات (الإنتاجية والخدمية) قد ازدادت اليوم بشكل كبير بسبب التحديات والتغيرات المعقدة والمتشابكة التي

تشهدها هذه المنظمات والمنافسة الشديدة في السوق. لذلك، فإن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وضمان استمرار النمو والازدهار تعتمد على القيادة الناجحة.

القيادة مفهوم تجريدي ينتج عنه نتائج ملموسة ويمكن اعتباره فنًا أو علمًا. وعلى الرغم من اهتمام العديد من الباحثين والمؤلفين بالموضوع، إلا أنه لا يزال موضوعًا فريدًا وغامضًا. ونظرًا لعدم وجود تعريف موحد لهذا المفهوم، فقد تم وضع بعض التعريفات للقيادة بناءً على ما سبق: فوفقاً للخفاف، فإن القيادة مشتقة من فعل (قيّد) بمعنى "جعل تصرفات المرء وفق طريقة معينة من أجل منع وقوع الأخطاء" ومن منظورها الحديث أيضاً، ينظر إلى القيادة على أنها "عملية التأثير على مجموعة من الناس في موقف معين أو في سياق معين، وتوجيه الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهود محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإكسابهم الخبرات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف المشتركة" (الخفاف: ٢٠٠٧:٩). وتعرّف القيادة أيضًا بأنها "مهمة التأثير في أنشطة المنظمة وتوجيه جهودها في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المعاصرة" (سلامة: ٢٠٠٧:٦). وبالعودة إلى الفكر القديم لتوضيح معنى القيادة، يمكن ملاحظة أن كلمة (القيادة) مشتقة من الفعل (يفعل) بمعنى "القيام" (كنعان: ٢٠٠٩:٨٩)، ويرى (كنعان: ٢٠٠٩:٨٩) أنها "عملية التأثير على أنشطة الفرد وسلوكه لتحقيق هدف محدد". ويرى حليم (حليم: ٢٠٠٩:٢١٦) أنها "عملية اجتماعية تهدف إلى التأثير على الأفراد (المرؤوسين) وتحفيزهم لمحاولة التأثير على سلوكهم وتصرفاتهم من أجل تحقيق هدف مشترك مرغوب فيه".

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة عملية عقلانية يقوم فيها طرف واحد (القائد) بتقديم الإرشاد والتوجيه ويكون الطرف الآخر (المرؤوس) هو المتلقي لهذا الإرشاد والتوجيه، وتقوم هذه العملية على تأثير الطرف الأول على الطرف الثاني. وبالتالي، فإن القيادة بهذا المفهوم هي علاقة تنطوي على الانسجام والتناغم مع الآخرين من خلال صياغة رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقي، وتحفيزه على تجاوز التحديات التي تواجهه وتحقيق الأهداف المشتركة للطرفين.

٢- القيادة الإدارية Leadership Management

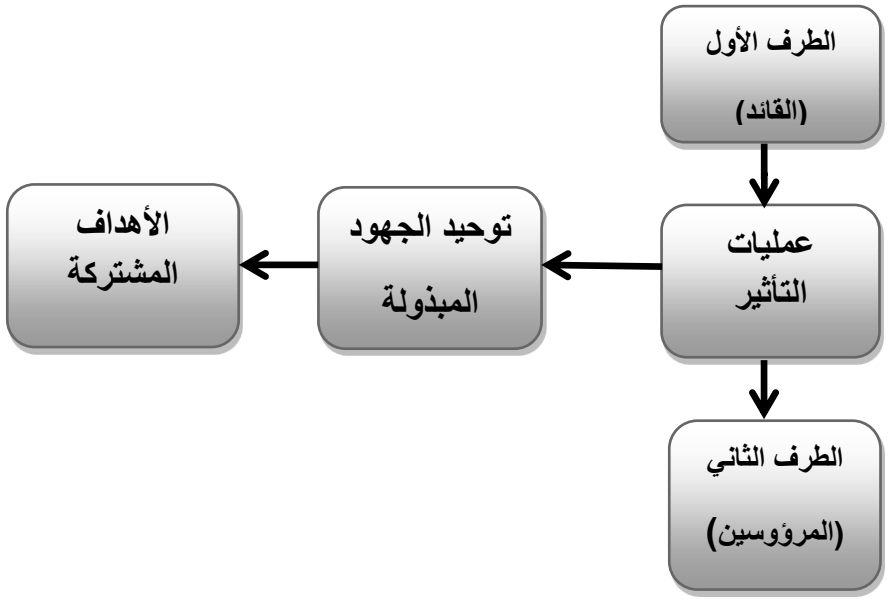
الناس عقلانيون بطبيعتهم ولا يتقبلون الظواهر التي لا يفهمونها، لكنهم يحاولون دائمًا إيجاد الطرق المناسبة لفهمها وإبقائها ضمن إرادتهم. وذلك لأنهم يتوصلون من خلال الحوار مع من حولهم إلى قرارات تحدد أهدافهم وكيفية تحقيقها.

ولعل أهم سبب لتزايد الحاجة إلى القادة التنفيذيين في المنظمات الحديثة هو ارتفاع مستوى التعليم والثقافة بين الموظفين. كما أن هناك حاجة إلى القادة الإداريين لتلبية مطالب العملاء (الأسواق) والحكومات (جماعات الضغط)، وعندما تواجه المنظمات هذه الضغوط (التحديات) من الداخل والخارج، فإن الأمر يتطلب مهارات قيادية عالية لمواجهة هذه التحديات.

ويعرّفها كونجر (٢٠٠٢:٤٧) بأنها "القيادة التي لا توفر الحوافز للأداء المطلوب فحسب، بل تعمل أيضاً على تطوير وتحفيز المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الخاصة لتشكل جزءاً جوهرياً من المهمة العليا للمنظمة" ويطلق الشماع (٢٠٠٧:٢٥٣) على الخبرة بأنها "قدرة اجتماعية يمتلكها المديرون (القادة) للحصول على أفضل أداء من مرؤوسيهم". ويعرفها (سلامة، ٢٠٠٧:٦) بأنها "العمل الذي يؤثر على أنشطة مجموعة من الأشخاص من خلال توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف ومحاولة تحقيق هذه الأهداف في إطار علمي وإنساني". كما يعرّف حبتور (٢٠٠٩:١٧٥) الخبرة أيضاً بأنها "وظيفة ديناميكية في الإدارة للتأثير على الناس وليس للسيطرة عليهم"، وأخيراً يرى سميث (٢٠١٠:٢) أنها "القدرة الذاتية للمدراء (القادة) على خلق رؤية للمستقبل وتوصيل هذه الرؤية من خلال مصطلحات ومهارات العملية".

ولتسهيل فهم عملية الخبرة المهنية، يمكن وضعها في الرسم البياني الافتراضي التالي

شكل (١) عملية القيادة الإدارية



فالخبرة المهنية إذاً هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة .

وكما انه من الضروري ذكر بعض الخصائص التي يتصف بها القائد وهي (سلامة،12:2007) :

- تحديد الأهداف بدقة .
- خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف .
- التأكد من إنجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة .

٣- مهارات وسمات ومكونات شخصية القيادة الإدارية

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات مهمة وضرورية أيضاً للقائد، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المهارات الأساسية للقائد الإداري .

ويذهب البحث الحالي مع ما أورده (حريم،217:2009) من مهارات أساسية للقائد وهي :

أ- التمكين Improvement :- أي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار .

ب- البديهة Intuition :- أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة .

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

د- الرؤية Vision :- أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك .

هـ- التوافق بين القيم Value Congruence :- أي استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما .

ويذكر (سميث : 2010 : 8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط الخبرة المهنية لتحقيق المهارات والأدوار الخمسة أعلاه والتي يختلف مع (حريم) في بعض من مسمياتها وان كان مضمونها متقارب مع ما ذُكر آنفاً وهي (الرؤية، العلاقة (التمكين)، الإشراف، التشجيع، ودور معلوماتي (التوافق بين القيم) كما يراها (سميث) وهذه المفاتيح هي :

١- تحديد الرؤية .

٢- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل .

٣- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح .

٤- تشكيل فرق ملاءمة للعمل .

٥- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة .

٦- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل .

٧- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة .

٨- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس .

٩- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين .

١٠-انشاء قنوات اتصال فعالة .

١١- تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل .

من هذا يتضح أن المهارات القيادية ليست فطرية فقط بل هي مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها واكتسابها، وترى هذه الدراسة أن المهارات الإدارية مثلها مثل المهارات الأخرى

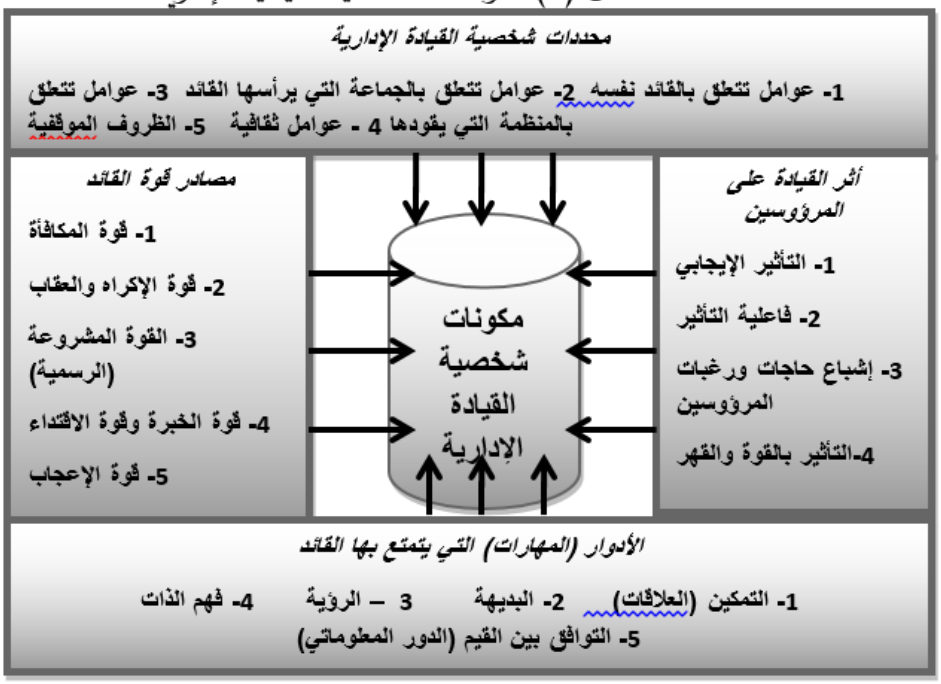
يمكن تطويرها وتحسينها. تستمد القيادة سلطتها من المجموعة من خلال الإقناع والتأثير لإرضاء المرؤوسين.

وفيما يتعلق بالخصائص اللازمة لإعطاء القادة الإداريين فرصًا أكبر للنجاح، يمكن تحديد مجال تأثير القائد على المرؤوسين على النحو التالي (الخفاف ٥٦: ٢٠٠٧:)

- الخصائص الخصائص الجسدية والأخلاقية والاجتماعية والذكاء والشخصية الفعالة.
- الخصائص الظرفية: تنشأ من علاقة القائد بالمرؤوسين والموقف والخبرة في العمل.
- الخصائص التفاعلية: تنشأ من تفاعل القائد مع المتغيرات في بيئته/بيئتها باستخدام السمات والخصائص السلوكية.
- السمات السلوكية: تنشأ من التوازن بين السلطة والتفويض الإداري.

يمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الرسم البياني التالي:

شكل (2) مكونات الشخصية القيادية الإدارية



المصدر : سلامة، ابتسام خالد " الخبرة المهنية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل، الجمعية السعودية للإدارة،2007 : 13 . بتصرف من الباحث .

ثانياً : الإبداع Innovation

١- مفهوم الإبداع

إذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الذكاء كمقياس للكفاءة الفردية، فإن النصف الثاني ركز على الإبداع كمحصلة لجميع القدرات البشرية (الخفاف، ٢٠٠٩: ٢١٦). وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات تحاول إيجاد أفضل السبل للتكيف والتكيف مع هذه التحديات من خلال الطاقة الإبداعية، حيث أن الإبداع يرتقي بها إلى روح المبادرة،

ولكن هذه المهمة ليست بالمهمة السهلة. وذلك لأنه يجب أن تكون هناك معايير تميز المبدعين وتفضلهم وتحفزهم على تحقيق أهدافهم.

وقد أصبح الإبداع الآن من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة، وقد حاول المؤلفون والباحثون تقديم تعريف شامل للإبداع من وجهة نظرهم: (٨) الإبداع هو "القدرة العقلية على تطبيق أقصى قدر من الطلاقة والمرونة والمهارة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي". (٩) الإبداع هو "عملية متعددة المراحل تؤدي إلى أفكار وأفعال جديدة تتسم بأقصى قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل والتوجيه والمثابرة والقدرة على التركيز على مجالات الاهتمام لفترات طويلة من الزمن، والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشافات وعلاقات جديدة". وبالتالي يمكن تطويرها وصقلها." ويرى دين (٢٠٠٠: ٢) أن الإبداع هو "عملية تحويل الأفكار المتولدة وتحويلها إلى ممارسات مفيدة تتغير وتتطور" (نجم: ٢٠٠٣: ١٧)، ويذكر (نجم: ٢٠٠٣: ١٧) أن مفهوم الإبداع قد يختلف عن مفاهيم أخرى مثل (الابتكار) لأن الإبداع هو حل إبداعي لمشكلة أو فكرة جديدة. ويعتبر (اللبون: ٢٠٠٧) أن الإبداع هو "الإتيان بشيء جديد، أي فكرة أصيلة تماماً". ويعتبر (بيشاوي، ٢٠٠٨: ٢٦) أن الإبداع هو "سلسلة من العمليات التي يستخدم فيها الشخص قدراته العقلية والفكرية والمؤشرات البيئية للتوصل إلى أفكار وأساليب ونظريات من شأنها أن تفيد المجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها".

وكما يتبين من العروض السابقة، فإن الإبداع ليس بالضرورة عملية فردية أو منعزلة، بل يمكن أن يكون محاولة لتحقيق ما يسمى بـ"التنظيم الإبداعي" من خلال المجموعات والمنظمات.

ويرى الباحثون أن الإبداع هو "فكرة جديدة ومفيدة تبدأ في ذهن الفرد ويترك تنفيذ هذه الفكرة آثارًا تميزها عن غيرها من المساعي وتؤدي إلى الهدف المنشود".

٢- مفاهيم الابتكار والإبداع

تواجه المنظمات العديد من التحديات بسبب التقدم السريع في العلوم والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المعقدة والديناميكية. وتحتاج المؤسسات إلى التكيف مع هذه التحديات من أجل البقاء. وبما أن التغيير هو حقيقة من حقائق الحياة المؤسسية والبيئة المحيطة بالمنظمات الإدارية تتسم بالحركة المستمرة، يجب على المنظمات السليمة أن تجد السبل والوسائل لتجديد أنشطتها واستخدام قدراتها.

ويُعرّف القحطاني (٢٠٠٢: ٣٣٨) الابتكار والإبداع بأنه "اعتماد الموظفين على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم لتصميم ممارسات إدارية جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة أو تطوير مفاهيم جديدة لمعالجة هذه المشكلات". (القحطاني، ٢٠٠٢: ٣٣٨) يعرّف العازمي (٢٠٠٦: ٢٣) الابتكار والإبداع بأنه "استخدام طرق التفكير الحديثة والقدرات البدنية والعقلية للأفراد العاملين لتطوير وابتكار أساليب جديدة لم يسبق تطويرها

من قبل وتتميز بتقديم المنفعة العامة". وهو معترف به على هذا النحو. وهو معترف به على هذا النحو. من ناحية أخرى، يرى (الخفاف: ٢٠٠٧: ٢١١) أن الابتكار والإبداع هو "عملية تغيير تنموية مستمرة من حالة تقليدية إلى رؤية إدارية حديثة تستثمر في الإبداع، وتخلق شيئاً مفيداً للمجتمع وتلبي احتياجات السوق". يعرّف البيشاوي (٢٠٠٨: ٣) الابتكار والإبداع بأنه 'أفكار تتسم بالابتكار والتجديد تنشأ من إدراك الواقع المؤسسي وخبرة ومعرفة الإدارة العامة القائمة على المعرفة والتحليل الواسعين لمختلف أجزاء النظام، مما يتطلب توافر القدرة الإبداعية لتحقيق شيء جديد ومفيد'. تعريف "شيء جديد ومفيد".

يجب على المؤسسات تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كسلاح للتغيير والتطوير وحل المشكلات. كل ذلك يساهم في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها. لذلك يمكن تعريف الابتكار والإبداع بأنه عملية تبني الأفكار الإبداعية ومصادرها والنتائج المختلفة الناتجة عنها، والتي تؤدي إلى تغييرات مميزة على المستوى التنظيمي ويتم تنفيذها من قبل الأفراد أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

٣- مراحل الابتكار والإبداع

تمر عملية الابتكار والإبداع بمراحل مختلفة حددها الباحثون واعتمدوها في هذه الدراسة، وهي (العميان: ٢٠٠٢: ٣٩٨) (العميان: ٢٠٠٢: ٣٩٨) (بيشاوي: ٨: ٢٠٠٨) (ساجليك: ٢٠٠٩):

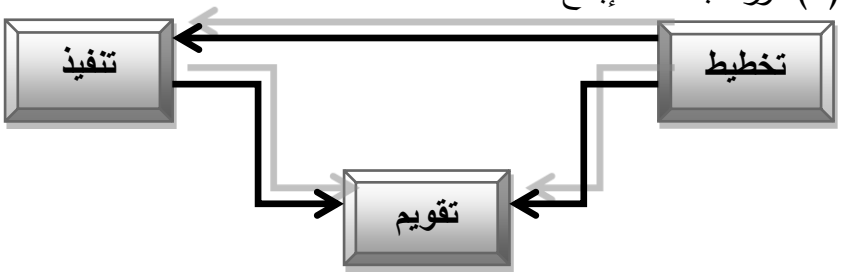
- مرحلة الإعداد :- ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها .
- مرحلة الاختبار :- وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .
- مرحلة الإشراف :- وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة .
- مرحلة التحقق :- وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة .

ثالثاً : العلاقة النظرية بين الخبرة المهنية والابتكار والابداع

تنشأ أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك صانعو القرار التنظيمي أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، مما يدفعهم إلى البحث عن أساليب وتقنيات عمل جديدة وتبنيها. وكما رأينا سابقاً، تمر عملية الإبداع لدى المدراء بمراحل مختلفة، تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ووضع تصور لحلولها وتحويلها إلى عمل إبداعي.

ويرى (الخفاف، ٢٠٠٩:٣٦) أنه لكي ينجح المدير كقائد في مجموعة، ولكي يحقق مهمته كمدير ويؤدي رسالته الاجتماعية كمواطن، لا بد من اتباع المسار الإبداعي في دورة مبسطة كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

شكل (٣) دورة مبسطة للإبداع



المصدر الخفاف، عبد المعطي "مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية" دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن. ٢٠٠٩:٣٧.

من هذا المخطط يتضح أن التخطيط هو أساس وبداية النجاح، وأن على القادة اختبار خططهم وإعادة تقييمها قبل وبعد التنفيذ، ومراعاة التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية.

جدول (2) أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع

أهداف الفرد	أهداف المنظمة	أهداف المجتمع
1- الشعور بالإشباع	1- تحقيق الأهداف	1- تكافؤ الفرص
2- الارتقاء بالمعيشة	2- الاستخدام الأمثل للمواد	2- تحقيق الرفاه للمجتمع
3- لانتماء إلى العمل	3- تنمية التطور	3- حماية الأفراد والبيئة
4- المشاركة في الإدارة	4- استثمار الابتكار	4- نمو الاقتصاد العام
5- حرية الإرادة	5- تطور مستمر	5- الارتقاء بالمجتمع

المصدر الخفاف، عبد المعطي "مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية" دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن. ٢٠٠٧:٣٧.

وهنا تبرز الخبرة المهنية الإبداعية من خلال تبني أنماط واستراتيجيات تتناسب مع الظروف الحالية للمنظمة، وتحرص على المستقبل وتهدف إلى المتابعة (كمًا وكيفًا) من خلال تقدير العنصرين المسمى (معادلة العمل).

لقد أكدت المناقشة حتى الآن أهمية الابتكار والابداع بالنسبة للمنظمة، وأكدت على ضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لبدء عملية الإبداع في القوى العاملة، ومن أهم ما جاء في هذه المناقشة

١ – تفويض السلطة للمرؤوسين.

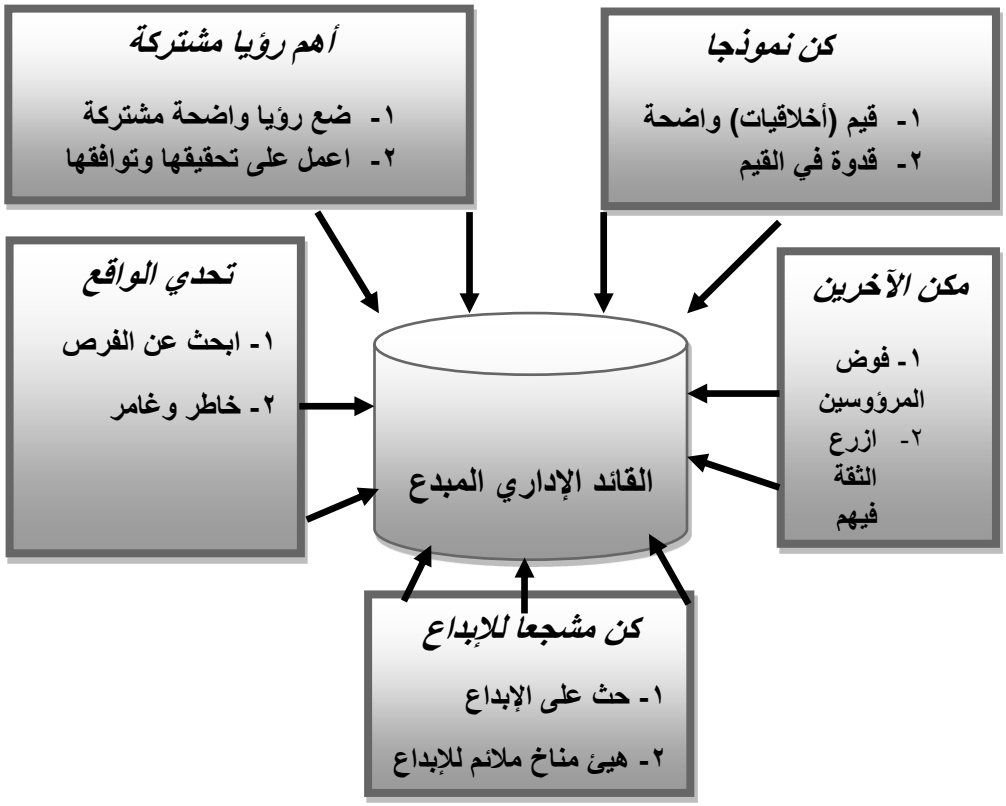
٢ – غرس الثقة في المرؤوسين وقدراتهم.

٣ – تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الإبداعية.

وهذا من شأنه تحفيزهم على الاستمرار في إيجاد أفضل طرق العمل والإبداع للاستفادة منها بطريقة علمية ومحلية، والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة دون الاكتفاء بإعادة تنظيم الهياكل القائمة، ورفع مستوى الوعي لدى القادة والمرؤوسين والمنظمة ككل (المديرين المبدعين القادة)، وهو ما تهدف هذه الدراسة إلى بيانه ونقله.

وقد اقترح الباحثون خمس سمات تؤدي إلى وجود قادة تنفيذيين مبدعين كنموذج وصفي للقادة التنفيذيين المبدعين، كما هو موضح في الشكل ال

شكل (٤) أنموذج وصفي سلوكي لصفات القائد الإداري المبدع



مما سبق، يمكن الاستنتاج أن الدور الفعال للقيادة الإدارية مهم في خلق وتشكيل وتطوير مناخ تنظيمي للإبداع من خلال تبني سلوكيات وخصائص وأساليب ومهارات قيادية تعزز كفاءات الموظفين وتشجعهم على تنمية ميولهم الإبداعية.

الفصل الثالث : الإطار العملي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير التفسيري (المستقل) الخبرة المهنية :

ويوضح الجدول أدناه فقرات الاستبيان المستلمة بترتيبها وفقاً لمعايير الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين واتفاق العينة على الفقرات والتوزيع التكراري للمتغير (المستقل) فقرة القيادة الإدارية:

جدول (١) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير الخبرة المهنية (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	–	–	3	34	7	4.09	0.47	0.114	جيد جدا
2	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237	جيد جدا
3	–	–	3	34	7	4.09	0.47	0.114	جيد جدا
4	2	–	–	35	7	4.02	0.76	0.189	جيد عال
5	–	1	3	22	18	4.30	0.70	0.162	جيد جدا
6	–	–	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
7	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237	جيد جدا
8	–	–	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
9	–	1	5	31	7	4.00	0.61	0.152	جيد عال
10	1	–	7	20	16	4.14	0.85	0.205	جيد جدا
11	1	–	–	23	20	4.39	0.72	0.164	جيد جدا
12	–	–	3	28	13	4.23	0.56	0.132	جيد جدا
13	–	1	7	24	12	4.06	0.80	0.197	جيد جدا
14	–	–	3	30	11	4.18	0.54	0.129	جيد جدا
15	1	–	3	29	11	4.11	0.72	0.175	جيد جدا
16	1	4	2	26	11	3.95	0.93	٠.٢٣٥	جيد عال
17	38	5	–	1	–	1.18	0.54	0.457	ضعيف
18	–	–	5	27	12	4.16	0.61	0.146	جيد جدا
19	–	–	–	26	18	4.41	0.53	0.120	جيد جدا
20	9	16	7	8	4	2.59	1.26	0.486	مقبول
21	–	–	4	23	17	4.30	0.63	0.146	جيد جدا
22	9	16	7	8	4	2.59	1.26	0.486	مقبول
إجمالي متغيرالقياد ة الإدارية						4.07	0.67	0.164	جيد جدا

كما يتضح من الجدول، وصل متغير الخبرة المهنية إلى متوسط حسابي قدره ٤.٠٧ في جميع الفقرات، وهو أعلى بكثير من المتوسط الافتراضي للمقياس (٣). الانحراف المعياري (٠.٦٧) ومعامل التباين (٠.١٦٤) والاتفاق (٨١.٤%). حققت الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ٤، ٤، ٤، ٥، ٥، ٥، ٦، ٦، ٦، ٦، ٧، ٧، ٧، ٨، ٨، ٨، ٨، ٩، ٩، ٩، ٩، ١٠، ١٠، ١٠، ١٠، ١١، ١٢، ١٢، ١٢، ١٢، ١٣، ١٤، ١٤، ١٥، ١٦، ١٦، ١٨، ١٩، ٢١) متوسطات حسابية عالية، (٢١) متوسطات حسابية عالية. ويرجع ذلك إلى أن قيادة إدارة جامعة ديالى لديها رؤية واضحة لمستقبل الجامعة وخططها المستقبلية، ولديها القدرة على التكيف فيما يتعلق بالعمل والمستويات المختلفة داخل الجامعة، وتسترشد بأهداف الجامعة وقيم الموظفين وتحاول المواءمة

بين الاثنين. يتمتع الموظف بالقدرة على المخاطرة وإيجاد الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة داخل الجامعة، لديه القدرة على المخاطرة وإيجاد الحلول، يحاول الموظف تكييف بيئة العمل وأدواته لخلق فعالية العمل، يتلقى الأفكار والمقترحات من المرؤوسين ويستخدمها في اتخاذ القرارات، يظهر الموظف أن قيم الجامعة وثقافتها وسياساتها وهيكلها وطبيعة عملها لها تأثير على عمل الجامعة. تظهر طبيعة عمل الجامعة أن طبيعة عمل الجامعة تؤثر على عمل الجامعة.

تُظهر المصطلحات المرقمة (١٧، ٢٠، ٢٢) قيمًا متوسطة حسابية أقل من القيم المتوسطة المتوقعة في الفرضية، مما يشير إلى أن الخبرة المهنية للجامعة لا تعتمد على الوضع المهني الرسمي عند التأثير على المرؤوسين، وكذلك على نظام الجزاءات المادية والمعنوية، وأن العمل والعلاقات الشخصية تعتبران معًا في القيادة. درجة منخفضة من تجاهل الاعتبار المشترك بين العمل والعلاقات الإنسانية (أسلوب القيادة المخولة).

ب- متغير الاستجابة (المتغير التابع) الابتكار والابداع :

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين وفقرات الاستبيانات المستلمة وفقاً لمقياس ملاءمة العينة والتوزيع التكراري وفقاً لترتيب فقرات الابتكار

جدول (٢) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات الابتكار والابداع (n=44)

فقرات متغير الابتكار والابداع	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		–	23	20	4.39	0.72	0.164	جيد جدا
24	3	3	7	13	18	3.91	1.21	0.309	جيد
25	–	–	3	31	10	4.16	0.60	0.144	جيد جدا
26			5	28	11	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
27			–	26	18	4.41	3.53	0.120	جيد جدا
28	13	25	2	2	2	1.98	0.97	0.489	مقبول
29	1	–	3	29	11	4.11	0.72	0.175	جيد جدا
30	–	–	7	28	8	3.98	0.66	0.165	جيد عال
31	–	–	6	34	4	3.95	0.48	0.121	جيد عال
32	–	1	2	31	10	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
33	1	1	18	20	4	3.57	0.79	0.221	جيد
34	–	–	3	34	7	3.77	0.80	0.212	جيد
35	–	–	7	33	4	3.93	0.50	0.127	جيد عال
36	–	–	14	27	3	3.75	0.58	0.154	جيد
37	–	–	4	18	22	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
38	–	2	7	30	5	3.86	0.47	0.173	جيد
39	1	–	5	19	19	4.25	0.83	0.195	جيد جدا
الإجمالي						3.92	0.62	0.158	جيد عال

ويتضح من الجدول أن متغيري الابتكار والإبداع في جميع الفقرات قد حصلا على متوسط حسابي (٣.٩٢) وهي نسبة جيدة أعلى من المتوسط الحسابي للمقياس. كما حصلوا أيضًا على انحراف معياري (٠.٦٢) ومعامل تباين (٠.١٥٨) وبلغ اتفاق أفراد العينة قيمة (٧٨.٤). وقد تم الحصول على متوسطات حسابية عالية في جميع الفقرات باستثناء الفقرة (٢٨)، مما يدل على أن خبرات جامعة ديالى تولي الابتكار والإبداع قيمة كبيرة كعامل تنافسي. وتسعى الجامعة إلى توفير البيئة المناسبة للابتكار والإبداع، وتركز على اكتساب الكفاءات المهنية لتطوير الإبداع وتولي أهمية كبيرة للمبدعين. وتحاول الجامعة خلق قيمة جديدة من خلال تشجيع الابتكار والمقترحات، وتتابع باستمرار الجامعات المماثلة لتقييم مستوى الإبداع لديها، وتقوم بتعديل وإعادة تنظيم عملها حسب الحاجة، وتتابع عملية التغيير والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، وتستشير المرؤوسين في عملية الابتكار والإبداع. كما أنهم يملون من تكرار الإجراءات الروتينية، ويعتمدون على تقليد الآخرين في حل المشكلات العملية، ويطورون أفكارًا جديدة بسرعة وسهولة، ويهتمون بمعرفة الآراء المعارضة من أجل الاستفادة منها، ويحاولون تحديد نقاط الضعف في عملهم، ويعطون تعليمات مفصلة عند تكليفهم بمهام جديدة، ويترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بأنها خاطئة.

تشير حقيقة أن المتوسط الحسابي في الفقرة (٢٨) أقل من المتوسط المفترض للمقياس إلى أن المعرفة المهنية في الجامعات لا تتلقى مدخلات أقل من غيرها (الموارد البشرية والمادية والمعدات).

ثانيا : اختبارات البحث

أ- تحليل علاقة الارتباط بين الخبرة المهنية والابتكار والابداع :

الجدول رقم (٥) عبارة عن مصفوفة ارتباط توضح العلاقة بين المتغير المستقل (الخبرة العملية) والمتغير التابع (الابتكار والإبداع). في ظل مستوى الدلالة (٠.٠١) أي مستوى الثقة (٠.٩٩) ودرجة الحرية (٤٢)، بلغت قيمة t المحسوبة (١٠.٥٤٤) وهي أكبر من القيم الواردة في الجدول، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية وقوية بين المتغيرين. أما قيمة الارتباط (٠.٨٥٢) فهي علاقة ارتباط موجبة قوية تدعم الفرضية الرئيسية (هناك علاقة معنوية بين الخبرة المهنية الناجحة والإنجاز الابتكاري والإبداعي).

وتُظهر هذه العلاقة أنه كلما زادت الخبرة الجامعية للشخص في وظيفة ما، كلما كانت لديه نقاط القوة اللازمة للنجاح في تلك الوظيفة، وكلما كان قادراً على التأثير في المرؤوسين من خلال مهاراته المتعددة، انعكس ذلك على إنجازه في الابتكار والإبداع.

جدول (3) العلاقة الارتباطية بين الخبرة المهنية والابتكار والابداع (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة(t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الإدارية	الابتكار والابداع	0.852	10.544	0.01	معنوية

ب- تحليل أثر الخبرة المهنية في الابتكار والابداع :

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار بين الخبرة المهنية والابتكار والإبداع; قيمة (و) المحسوبة هنا أكبر من القيمة الواردة في الجدول (١١.١٦٧) تحت مستوى الدلالة (٠.٠٥) أي مستوى الثقة (٠.٩٥) ودرجات الحرية (٤٢)، مما يدل على أن الابتكار والإبداع يتأثر بالقيادة الإدارية قيمة معامل التحديد (ب) المرصودة لمعامل بيتا (ب) هي (٠.٤٦٩) مما يدل على أن تغير وحدة واحدة من الخبرة العملية يصاحبها تغير (٠.٤٦٩) في الابتكار والإبداع، مما يوضح أهمية الخبرة العملية الناجحة في تحقيق الابتكار والإبداع. وتبلغ قيمة معامل التحديد (R2) (0.726)، وهي قيمة مرتفعة وتوضح أن (٠.٧٢٦) من التباين الكلي للابتكار والإبداع يتحدد بالخبرة العملية، بينما يمثل الباقي (٠.٢٧٤) تأثير المتغيرات الأخرى المجهولة. من خلال ملاحظة قيمة الحد الثابت في منحنى الانحدار (أ) الذي يوضح قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، فهذا يعني أن هناك علاقة جيدة بين الخبرة المهنية

جدول (4) تحليل الانحدار البسيط بين الخبرة المهنية والابتكار والابداع (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	الابتكار والابداع	0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

والابتكار والإبداع، على عكس القيمة الصفرية. تدعم هذه النتيجة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة وتأثير معنوي بين الخبرة المهنية الناجحة والابتكار والإبداع.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات Conclusions

١ – كما هو واضح من العرض النظري، فإن معظم المؤلفين والباحثين يرون أن هناك فرقاً بين المديرين والقادة. وذلك لأن المديرين يحتاجون إلى القيام بوظائف العملية الإدارية (التخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة) والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير وبدون هذه الوظائف لا يمكن للمدير أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.

٢ – الخبرة المهنية هي مفتاح الوصول إلى الابتكار والإبداع في المنظمات، والابتكار والإبداع هو مفتاح الميزة التنافسية والوصول إلى المنظمات المبتكرة والرائدة. ويتفق غالبية الباحثين والمؤلفين على هذه النقطة.

٣ – أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستطلاع رأي العينة حول متغيري الخبرة المهنية والابتكار والإبداع ما يلي

أ – أن اتفاق عينة الاستطلاع على متغير الخبرة المهنية قد بلغ درجة جيدة جداً. وهذا يدل على أن كبار القادة على دراية بمصادر قوتهم ومدى قدرتهم على التأثير على مرؤوسيهم من خلال المهارات التي يمتلكونها.

ب– يوضح المتوسط الحسابي المرتفع الذي تم الحصول عليه لمتغير الخبرة المهنية أن عينة الدراسة (القيادات العليا) على درجة جيدة جداً من الوعي بأهمية دورهم في توجيه الجامعة لتحقيق بعض الإبداع في أدائهم.

ج– حصول عينة الدراسة على متوسط حسابي مرتفع لمتغيري الابتكار والإبداع، مما يدل على أن القيادات العليا مدركة لدورها الفعال في ضمان الابتكار والإبداع.

د– إن المتوسط الحسابي المرتفع لمتغيري الابتكار والإبداع قد وصل إلى متوسط حسابي مرتفع لمتغيري الابتكار والإبداع مما يدل على أن عينة البحث على وعي بأهمية الابتكار والإبداع وكيفية تحقيقه في مراحل متعددة.

هـ– هناك علاقة بين تجربة العمل الناجحة للمشاركين في الجامعة وبين الابتكار والإبداع، وهذه العلاقة إيجابية وقوية ودالة وتظهر التناسق بين المتغيرين.

هـ– وجود علاقة بين متغيري الابتكار والإبداع، وهذا يدل على أن عينة البحث تدرك أهمية هذين المتغيرين وتأثيرهما المتزايد في تحقيق الابتكار والإبداع، وهو ما يؤكده البحث والأدبيات.

ز. فرضيات البحث مقبولة على مستوى الدلالة (٠.٠١) والموثوقية (٠.٩٩).

ثانياً : التوصيات Recommendation

١ . يجب تبني نتائج البحوث في إدارات الجامعة وإدماجها وتحديد المفاهيم الأساسية (المهنية والابتكار والإبداع) والممارسات ووسائل التأثير على المرؤوسين في البحث بشكل واضح.

٢ – العمل على تطوير وتدريب ورعاية الموظفين أهم مورد من موارد الجامعة، وينبغي أن يتخذ الموظفون من مشرفيهم قدوة لهم.

٣ . ينبغي أن يتحلى قادة الجامعة (العمداء ورؤساء الأقسام) بخصائص مثل الحساسية للمشاكل، والصبر ، والمبادرة، والتمكين، والمجازفة، والفكاهة، .....

٤ . أن يصمموا أعمالاً مثيرة ومحفزة ومبهجة وتساعد على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإبداع، مع محاولة تطوير المهارات القيادية للمرؤوسين (الموظفين) من أجل تشجيع المنافسة الإيجابية والتحفيز على التفكير الإبداعي.

٥ – قيام القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها بتطوير رؤية نقدية للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير بإبداع.

٦ – قيام القادة (عمداء الكليات والجامعات) بتشجيع مرؤوسيهم (الموظفين) على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الإبداعية.

٧ – تحديد وتوضيح العوامل التي تؤثر سلباً وإيجاباً على الإبداع بحيث يمكن استخدامها ليس فقط كسياسة عند مواجهة المشاكل، بل أيضاً كتغذية راجعة في السعي لترسيخها في ثقافة إدارة الجامعة، وهي مسؤولية كل من القادة والمرؤوسين. وهذه هي

٨ – إنشاء قسم للإبداع في جميع كليات الجامعة يتعامل مع المبدعين ويبحث في كيفية الاستفادة منهم ومساعدتهم على تنفيذ أفكارهم الإبداعية.

٩ – تبني وتبني مفهوم التطوير المؤسسي من خلال بناء قدرات كليات الجامعة على تبني استراتيجيات التغيير وزيادة فعاليتها، حيث إن التغيير يعزز الإبداع الإداري ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمعيار مؤسسي أساسي، ورفع مستوى الوعي والاهتمام لديهم ووضع أهداف شاملة.

المصادر

أولاً : العربية

١– حريم، حسين " مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العلميات الإدارية، وظائف المنظمة " دار حامد للطباعة والنشر . الطبعة الثانية، عمان الأردن ٢٠٠٩ .

٢ – حبتور، عبد العزيز صالح " مبادئ الادارة العامة " الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ٢٠٠٩ .

٣ – الخفاف، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن ٢٠٠٩ .

٤ – الشماع، خليل محمد " مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان الأردن، ٢٠٠٧ .

٥ – الكنعان، نواف سالم " الخبرة المهنية " دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، عمان الأردن، ٢٠٠٩ .

٦ – سلامة، ابتسام خالد " الخبرة المهنية الإبداعية السبيل للتميز الإداري " ورشة عمل، الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٧ .

٧ – اللعبون، خالد " القيادة والإبداع " أسئلة وأجوبة، ٢٠٠٧ .

٨ – بشاوي، لمياء " الإبداع في المنظمات، كيف ننمي الإبداع في منظماتنا " بحث منشور، ٢٠٠٨ .

٩ – الصحة، مشرفة نادي " مراحل الإبداع التنظيمي " موقع مجموعة إدارة الأعمال، جامعة حلب، ٢٠٠٩ .

١٠ – هيجان، عبد الرحمن " معوقات الإبداع في المنظمات السعودية " مجلة الإدارة العامة، العدد (١)، ١٩٩٩ .

١١ – العميان، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ٢٠٠٢ .

١٢– العازمي، محمد بزيغ حامد " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابتكار والابداع " دراسة مسحية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٦ .

١٣ – العساف، وفاء عبد العزيز " واقع الإبداع ومعوقاته " الرياض، رسالة ماجستير، ٢٠٠٥ .

١٤ – نجم، عبود " إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة " دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٣ .

١٥ – الحقباني، تركي " اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين " دراسة تطبيقية، جدة، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، ١٩٩٩ .

١٦ – زايد، عادل " تأثير القيادة في تنمية العاملين " المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٦)، عدد (٤٦)، ١٩٩٩ .

ثانياً : المترجمات

١ – سميث، دايل م " احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة، مهارات القيادة الأساسية بين يديك " موقع الخلاصة دوت كوم، alkhulasah.com، ٢٠١٠ .

ثالثاً : الأجنبية

١–Conger ,M : Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics : winter Vol . 19 issue 3 , 2002 .

٢–Dean , B Edwin " Creativity & Innovation " Web Page ed ,dean , 2002 .

٣–James Gribbin , " Effective Managerial Leadership " AMA , Inc . 1982 .

٤-Marion & Maarie, "Innovation Outside the lab:Strategic Innovation As the Alternative", WWW. Jijbentfy and ersfuture. be/view/ni/ 1471530 innovation + outsid+the+lab.html, , 2006

٥-Oxford University ," English – Arabic Readers' Dictionnary , 1980 .

٦-Zake ,Michael ,H. Developing acknowledge Strategy California ManagementReview,Vol.41,No,3,1999.

ملحق : استمارة الاستبانة

فقرات الخبرة المهنية

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتصور مستقبل المنظمة وتضع الخطط لذلك .					
٢	تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة .					
٣	تسترشد أهداف المنظمة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما .					
٤	تقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في المنظمة .					
٥	تعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل .					
٦	تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات .					
٧	تؤثر قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدك قائداً .					
٨	تؤثر سياسة وثقافة المنظمة وهيكلها وطبيعة عملها في فعاليتك بعدِك قائداً .					
٩	تعتمد مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء .					
١٠	تحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية المنظمة .					
١١	تخصص جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفراد المنظمة .					
١٢	تقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه .					
١٣	تنشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه المنظمة فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات .					
١٤	تشجع المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم .					
١٥	تعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات					

	ذات أهمية كبيرة .					
١٦	تعتمد نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين					
١٧	تعتمد نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين .					
١٨	تعتمد على سماتك الشخصية (الأناقة، والذكاء، والثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤوسين .					
١٩	تعتمد على خبراتك ومهاراتك (الفنية، والإدارية، والسلوكية) في التأثير على المرؤوسين .					
٢٠	تعتمد على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤوسين					
٢١	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك .					
٢٢	تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك .					

فقرات الابتكار والابداع

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تؤمن بشكل كبير بأهمية الابتكار والابداع بعدِه بعداً تنافسياً .					
٢	توافر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الابتكار والابداع .					
٣	تراعي عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع .					
٤	مستوى اهتمامك بالمبدعين في المنظمة كبيراً .					
٥	تسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات .					
٦	تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .					
٧	تراقب بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها .					
٨	تعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المنظمة عند الضرورة (ظروف استثنائية) .					
٩	تتبنى عمليات التغير والتكيف لأي مؤثرات في ومتطلبات في البيئة الخارجية .					
١٠	تستشير المرؤوسين في عمليات التجديد والإبداع .					
١١	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .					

١٢	تقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل .					
١٣	تبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر .					
١٤	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للإفادة منه .					
١٥	تحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل .					
١٦	تحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة .					
١٧	تتردد في تغيير موقفك عند اقتناعك بعدم صحته .					