

The Role of Effective Leadership in Achieving Administrative Creativity among Employees: A Field Study in the General Directorate of Vocational Education at the Ministry of Education in Iraq

Boutros Daghim¹, Ahmed J. Rashed^{1*}

¹Faculty of Business Administration, Jinan University, Tripoli, Lebanon

Article information:

Received: 02–09– 2023

Revised: 23–09– 2023

Accepted: 04–10– 2023

Published: 25–12– 2023

Corresponding author:

Ahmed J. Rashed

lmoon4344@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The research mainly seeks to strengthen the relationship between the variables of the current study represented by skillful leadership with its dimensions (open and closed) and administrative creativity represented by its dimensions (Originality, flexibility, fluency, feeling the problem, the ability to analyze) to identify the role it plays within the directorates of education in Iraq.

The study population is represented by the directorates of the Iraqi Ministry of Education, and due to the difficulty of determining the total number of the study community, the research sample was deliberately selected on the basis of the administrative positions in the General Directorate of Vocational Education / Iraq on the members of the community, who are managers, their assistants, department managers and divisions, as they are academically and professionally qualified and represent the level of senior and middle management that leads Work and workers in the directorate

After the researcher analyzed the data and tested the hypotheses, the main conclusion was reached and its content is: “There is a role for skilled leadership in its dimensions (open and closed) on administrative creativity represented by the dimensions (authenticity, flexibility, fluency, sense of the problem, ability to analyze) in the Iraqi education directorates. It was adopted the researcher used the questionnaire as a main tool for collecting data from the sample. The total sample amounted to (195) individuals. The measurement tools represented by the Cronbach alpha coefficient and the statistical description, which includes the arithmetic mean and the standard deviation, were used. Hypotheses were tested based on the simple correlation coefficient (Pearson) and the statistical program was used. (SPSS).

Keywords: Leadership, Ambidextrous Leadership, Administrative Creativity.

Conclusions:

1. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on the dimensions of administrative creativity (authenticity, flexibility, fluency, problem sensitivity, analytical ability) in the Ministry of Education in Iraq / General Directorate of Vocational Education.
2. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on authenticity among employees in the General Directorate of Vocational Education.
3. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on flexibility among employees in the General Directorate of Vocational Education.

4. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on fluency among employees in the General Directorate of Vocational Education.
5. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on problem sensitivity among employees in the General Directorate of Vocational Education.
6. There is a significant impact of the dimension of open leadership behaviors on analytical ability among employees in the General Directorate of Vocational Education.
7. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on the dimensions of administrative creativity (authenticity, flexibility, fluency, problem sensitivity, analytical ability) in the Ministry of Education in Iraq / General Directorate of Vocational Education.
8. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on authenticity among employees in the General Directorate of Vocational Education.
9. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on flexibility among employees in the General Directorate of Vocational Education.
10. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on fluency among employees in the General Directorate of Vocational Education.
11. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on problem sensitivity among employees in the General Directorate of Vocational Education.
12. There is a significant impact of the dimension of closed leadership behaviors on analytical ability among employees in the General Directorate of Vocational Education.

Based on the above results, it can be concluded that effective leadership, represented by its dimensions (open and closed leadership behaviors), has a strong and statistically significant impact on the variable of administrative creativity. This is manifested through the use of diverse leadership behaviors that encourage innovation and idea generation. In turn, this leads to the analysis of problems and the development of innovative solutions. The leaders also employ corrective and directive measures to ensure that employees execute their tasks correctly and work towards creating new innovative ideas to improve the routine methods used in the General Directorate within a specified time frame.

دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتعليم المهني في وزارة التربية العراقية

بطرس دغيم، أحمد جساب راشد
كلية إدارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

المستخلص:

يسعى البحث بشكل أساسي إلى تعزيز العلاقة بين المتغيرات في الدراسة الحالية التي تتمثل في القيادة البارعة بأبعادها (المنفتحة والمغلقة) والإبداع الإداري المتمثل بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) للتعرف إلى الدور الذي يؤديه داخل مديريات العامة للتربية في العراق.

يتمثل مجتمع دراستنا بالمديريات العامة في وزارة التربية العراقية، ولصعوبة تحديد العدد الكلي لمجتمع دراستنا، حددت عينة البحث بصورة عمدية على أساس المواقع الإدارية بالمديرية العامة للتعليم المهني/العراق على أفراد المجتمع وهم مدراء ومعاونيهم ومدراء الأقسام والشعب والموظفين كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا ويمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى التي تقود العمل والعاملين في المديرية.

وبعد أن قام الباحث بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتيجة الرئيسية ومضمونها " هنالك دور للقيادة البارعة بأبعادها (المنفتحة والمغلقة) على الإبداع الإداري المتمثل بالأبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في مديريات التربية العراقية، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة وقد بلغت العينة الاجمالية (١٩٥) فرداً، حيث تم استخدام ادوات القياس المتمثلة بمعامل كرونباخ الفا والوصف الاحصائي الذي يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) وتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS).

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة البارعة، الإبداع، الإبداع الإداري.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٣-٠٩-٠٢
- تاريخ ارسال التعديلات: ٢٠٢٣-٠٩-٢٣
- تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣-١٠-٠٤
- تاريخ النشر: ٢٠٢٣-١٢-٢٥

المؤلف المراسل:

أحمد جساب راشد

Imoon4344@gmail.com



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسب المصنف ٤.٠

نولي (CC BY 4.0)

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات العديد من المشاكل منها تكليف قيادات على رؤوسها، حين أن أغلب الطرق التي يتم تكليفها هي قيادات تقليدية في المؤسسات الحالية تتمثل بإصدار الأوامر والتنفيذ بشكل لا يتلاءم مع ظروف بيئة الأعمال الحالية التي أصبح التغيير بشكل يتسم بالاستمرارية في تلك المديرية هو من سماتها الأساسية لذا يتطلب البحث عن منهج وأساليب حديثة في القيادة والتي ينبغي على قادة المجموعات اتباعها ضمن منظماتنا المحلية من أجل المساعدة على مقابلة الحالة الديناميكية التي تحصل في البيئة وكذلك القدرة على البقاء والنمو وإمكانية خلق جو من الرضا والولاء الوظيفي من قبل الأفراد للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الإبداعي لفرق العمل، التساؤل الذي تبادر إلى ذهن الباحث هو أي نوع من الطرق تمثل القيادة البارعة وكيف يمكن توظيفها من أجل تعزيز العلاقة بين القيادة البارعة والإبداع الإداري لدى العاملين في الشركات والتي تعد هي سببا رئيسيا لتحقيق الإبداع الإداري المطلوب فضلا عن ان هذه المرحلة عادة ما تبدأ عندما تتكون فكرة جديدة لدى الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنشأة بطريقة حديثة سواء كان منتجا أو عملية إنتاجية أو خدمات (Agbim, 2013). وبسبب التغيير المتسارع وزيادة العولمة وفرص القدرة التنافسية لبيئة الأعمال للمنظمات المختلفة وتعرض لضغط كبير على بقائها ونموها في ظل هذه الظروف، مما يجعلها في حالة من التناقض يعود بعضها إلى حاجة المؤسسات إلى نتائج جزئياً عن احتياجات المديرية العامة إلى ممارسة الأنشطة التقليدية مثل البحث وفضلا عن الرغبة في استكشاف الفرص الجديدة التي تقدمها وتتيح لها استثمار في براءات الاختراع والبحوث ومن الصعب على الموظفين ترك آثار الروتين ومن هنا تولدت لدى الباحث تساؤلات متمثلة:-

بالعلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة البارعة بأبعادها (المنفتحة والمغلقة) والإبداع الإداري المتمثل بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) وكذلك أثر متغيرات الدراسة في المديرية العامة المبحوثة، والقدرة على تحقيق مستوى الإبداع الإداري المرغوب به عن طريق الدور التفاعلي للقيادة البارعة؟

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية العلمية:

١. تأتي هذه الأهمية في دراستنا من تأثير الحيوي القيادة البارعة في إنجاز وتطوير الإبداع الإداري في ظل التجمع الإدراكي بما يؤدي إلى إنجاز غايات المؤسسات.
٢. الدور الذي تلعبه الطرق المُفتحة والمغلقة في المؤسسات لتحسين الأعمال الامر الذي يؤدي إلى نجاحها وبشكل كبير التي بدورها تساهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين.

الأهمية العملية:

١. يأمل الباحث الوصول إلى نتائج إحصائية تبين دور الطرق البارعة في تحقيق الإبداع في المديرية المبحوثة وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد في تنمية وتحقيق الإبداع الإداري فيها.
٢. إن حاجة المنظمات إلى قادة بارعون أمر مهم بسبب تأثيرهم الإيجابي على دعم وتحفيز أداء الموظفين وتحديد المبتكرين والاستفادة منهم.
٣. أهمية تبني القادة البارعين للطرق البارعة كأحد متطلبات الإبداع الإداري.

ثالثاً: أهداف البحث

من المعروف إن لكل دراسة هدف يتطلب تحقيقه ويجعلها ذات قيمة علمية، لذا يسعى البحث تعزيز العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادية البارعة بأبعادها المتمثلة (بالمُفتحة والمغلقة) والإبداع الإداري المتمثل بأبعاده (الأصالة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) للتعرف إلى الدور الذي يؤديه داخل المديرية العامة المبحوثة لتحقيق الأهداف من هنا يمكن وضع مجموعة من الأهداف المتمثلة بالآتي:

- بيان أثر القيادة الإدارية البارعة في تطوير وتنمية الموارد البشرية مستقبلاً لتعزيز الإبداع الإداري للعاملين.
- التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وبيان تأثيراته على المديرية العامة المبحوثة بشكل عام.
- التعرف على ماهية العلاقة والأثر ما بين القيادة البارعة والإبداع الإداري لأداء المديرية العامة.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية يوجد تأثير دال إحصائياً بين متغير القيادة البارعة المتمثل بالأبعاد (سلوكيات القيادة المُفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة) ومتغير الإبداع الإداري والمتمثل بالإبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) ويتفرع منها فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المُفتحة على ابعاد الإبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة تأثير دال احصائياً لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على ابعاد الإبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

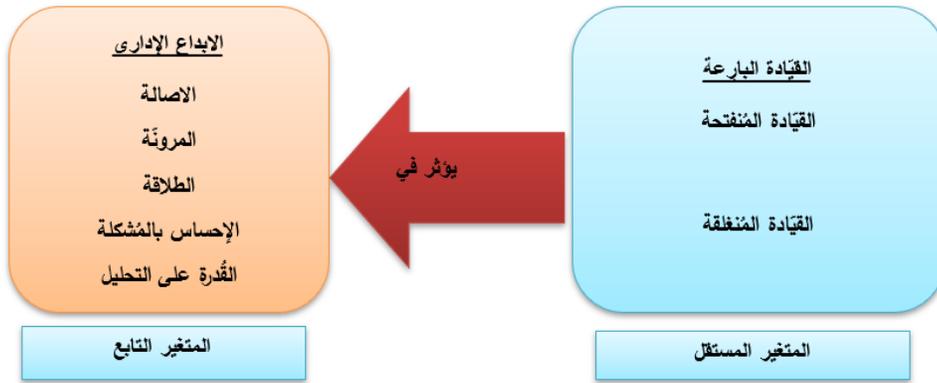
خامساً: منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل لهذا النوع من الدراسات، الذي يرمي التوصيف الكمي أو الكيفي لحدث معينة، حيث يركز على وصف وتفسير الظواهر، أو الظاهرة قيد الدرس ويقدم الطالب بدراستها ومن ثم تحديد الحلول المتوقعة واختيار الامثل منها. من هنا كان تعريف المنهج الوصفي التحليلي بأنه النهج الذي يتعمق في وصف أي ظاهرة أو معضلة والذي يستخدم في تحليل أي مشكلة أو تساؤل يقع في مجال البحث العلمي، ومن ثم تحليل البيانات التي تجمع بواسطة المنهج الوصفي، من أجل تقديم التفسيرات والمخرجات الملائمة بخصوص تلك الظاهرة.

سادساً: متغيرات البحث

المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة البارعة وقد تم عرضه عن طريق (القيادة المُفتحة، القيادة المُغلقة).

المتغير المعتمد: ويتمثل بالإبداع الإداري للمجموعة وتم عرضه بواسطة خمسة أبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل).



سابعاً: حدود البحث

١. **العلمية:** اقتصرت حدود الدراسة على متغيرات القيادة البارعة المتمثل بالأبعاد (سلوكيات القيادة المُفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة) ومتغيرات الإبداع الإداري والمتمثل بالأبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة والقدرة على التحليل).
٢. **حدود بشرية (الفئة المستهدفة):** تتمثل بـ (مدراء معاوني المدراء ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والعاملين في المديرية العامة للتعليم المهني).
٣. **حدود زمنية:** اقتصرت الدراسة على سنة الدراسة ٢٠٢٣ لأغراض اكمال الجانب التطبيقي للدراسة والإطار المنهجي والنظري للدراسة.
٤. **حدود مكانية:** يتم تنفيذ الجانب الميداني للبحث في المديرية العامة للتعليم المهني/ وزارة التربية العراقية.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يمثل مُجتمع الدراسة المديرية المرتبطة بوزارة التربية العراقية، ولعدم قدرة الباحث على تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة، فيما حددت عينة البحث التي سيتم توجيه إليهم الاستبانة بشكل عمدي على أساس المواقع الإدارية في المديرية العامة للتعليم المهني/العراق على أفراد المجتمع وهم مدراء ومعاونيهم ومدراء الأقسام والشعب كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنيًا ويمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى التي تقود العمل والعاملين في المديرية اعلاه، ومن خلالهم نستطيع معرفة واقع إبداع هذه الشريحة القيادية.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة البارعة

١-٢-١ مفهوم القيادة البارعة:

تشير البراعة اللغوية حرفياً إلى قدرة الإنسان على الاستخدام كلتا اليدين بنفس السهولة. وقد تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة إلى السياق التنظيمي ويصف الشركات التي لديها القدرة على القيام بذلك شيئين مختلفين في نفس الوقت. بتعبير أدق، تشير القيادة البارعة إلى قدرة المنشأة على إدارة الأعمال الحالية بكفاءة مع الحفاظ على التأقلم مع المتطلبات المستقبلية في نفس الوقت.

ويشتمل مفهوم القيادة البارعة في مضمونة على ثلاث مكونات هي: القيادة المُفتحة لغرس قيم الاستكشاف، والقيادة المُغلقة لتبني الافكار واستغلالها واخيراً المرونة والتكيف للتحويل بين كلا السلوكيين السابقين وفقاً لمتطلبات الحالة أو الموقف. وتظهر الطرق المُفتحة في عدداً من الممارسات: الاهتمام بالتجربة، تحمل المخاطرة، البحث عن الحلول الاصلية، تشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بطريقة مختلفة، منح العاملين مجالاً للتفكير المستقل، دعم أفكارهم، وبالتالي فاتباع الطرق المُفتحة يعمل على تعزيز المبادرة، الإبداعية، وتحمل المخاطرة، ومن ناحية اخرى فالطرق المُغلقة تظهر

في وضع خطوات واجراءات مرشدة ومحددة للعمل، متابعة تحقيق الأهداف، اتخاذ الاجراءات التصحيحية والقيام بالتنفيذ الفعال للأفكار المبدعة. والمرونة والتحول بين الاستكشاف والاستغلال (Frishammar and Ake Hoot, 2007). بالإضافة إلى أن القادة البارعون يقودون منظماتهم لتظل متكيفة مع الظروف التنافسية. وبذلك فإن الاستغلال يشير إلى صقل المعرفة الحالية بينما الاستكشاف هو البحث عن المعرفة الجديدة وبما يساهم في حماية مخاطر تقادم المعرفة أو مصادرها داخلياً وخارجياً، وبما يساعد على تحسين عمليات التعلم وصقل المعرفة وتطويرها. (أبو زيد، ٢٠١٩، ص ٥٦٢)

تعريف القيادة البارعة

إن القيادة البارعة هي واحدة من المصطلحات المهمة في علم الإدارة. وإن هذا النوع من القيادة يرجع إلى التعقيد المتزايد الذي يصاحب الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمات. وتبرز الحاجة اليوم لقيادة لديهم السلوك المناسب والمضاعفات المعرفية التي تمكنهم من ممارسة عدة أدوار في نفس الوقت. وإن هذا النمط هو "قيادة بارعة"، فإن هياكل المنشأة مختلفة وتتميز درجات مميزة من التعقيد. وقد تم تعريف القيادة البارعة على أنها "القدرة على إيجاد توازن بين الاستراتيجيات التنظيمية والاستكشافية للمنشأة". وتُعرف القيادة البارعة كذلك بأنها:

إن أهمية القيادة البارعة تكمن في تعزيزها لفن القيادة الاستراتيجية انطلاقاً من المثل القائل أتركوهم فأنهم في النهاية يعلمون جيداً، فأين المشكلة إذا كان تفكير القائد البارع خيالياً أكثر من اللازم. ويوجد أربع نقاط لأهمية براعة القيادة هي: (صاحب، وحمود، ٢٠٢٢، ص٤٦٤)

• مساعدة الأفراد في المنشأة على استخراج مهاراتهم وتحفيزهم للعمل على التحسين المستمر.

• تعزيز تحقق الأهداف المستقبلية ومزج الخيال مع الواقع.

• الاهتمام بالعوامل البشرية، وخلق ثقافة تنظيمية تسودها المحبة والإيثار الذاتي.

• تشجع الاستماع الجيد للقائد البارع إلى تابعيه والحرص على الأخذ بالأفكار المطروحة.

وتأتي أهمية القيادة البارعة وفق (حسن، ٢٠٢١، ص٥٢-٥٣)، للأسباب الآتية:

١- القدرة على مواجهة كافة التحديات التي تحصل في بيئة الأعمال المعاصرة حيث أصبحت المنظمات تهتم بشكل كبير بالقيادة البارعة.

٢- تحقيق أفضل طريقة لإدارة العمليات وربطها بالأهداف العلمية والتقنية والمستقبلية.

٣- أسلوب هام للأفراد يمنحهم قدرة عالية في تحقيق الإبداع والابتكار.

٤- تعتبر براعة القيادة مصدر المزايا التنافسية، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق والمستدام.

٥- تعزز قدرات الشركات على التعامل مع التناقضات المتعددة الحالية وفي المستقبل، والكفاءة والفاعلية، والمواءمة والتكيف والابتكار.

أبعاد القيادة البارعة

إن للقيادة البارعة بعدين رئيسيين للطرق البارعة، ويندرجان ال ان وفق الآتي:

1- القيادة المُفتحة:

يُعرف (JOHANNES، 2019) سلوك القيادة المُفتحة بأنه تشكيلة من الطرق التي تتضمن تشجيع المرؤوسين الإداريين على القيام بالضروريات الإدارية بشكل مختلف، وتجربة أشياء مختلفة، ومنحهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي، مع التسامح بالأخطاء، وتشجيع السبل البديلة لإنجاز المهام المطلوبة وتحفيز العاملين على مواجهة المخاطر والتعامل معها.

حيث تشجع الطرق المُفتحة الاستكشاف، جنباً إلى جنب مع الانفتاح لجو العمل، حيث يُطلب من العاملين التفكير بشكل متنوع، لتجربة أشياء جديدة ولتجربة أفكار مختلفة. لذلك، القادة الذين يظهرون سلوكيات مُفتحة، أي تحدد القيادة المُفتحة "كمجموعة من الطرق التي تتضمن التشجيع على فعل الأشياء بشكل مختلف والتجربة، وإفساح المجال لها للتفكير المستقل والتمثيل، ودعم محاولات التحدي وتحفيز الموظفين لخلق أفكار جديدة. (JOHANNES، 2019).

- قدرة القائد على توليد الاعتدال الوجداني للاستمرارية والتغيير، وبالتالي خفض تخوف المرؤوسين من عدم اليقين وتعزز دافعهم للانخراط في إجراءات مبتكرة ومخاطرة

- قدرة القائد على تعزيز الاستكشاف من خلال الطرق الافتتاحية والاستثمار من خلال الطرق والاستثمار من خلال إغلاق السلوكيات، والتبديل المرن بين كليهما وفقاً لمتطلبات الموقف والمهمة.

- نهج قيادي تم تطويره للتعامل مع تعقيدات الابتكار لفهم كيف تؤثر براعة القيادة على الطرق المبتكرة لإتباعها.

- القدرة التي يتمتع بها القادة في دقة الملاحظة للتحويلات التي من الممكن أن تحصل في بيئة الأعمال واستطاعته على العمل حسب الفرص المتوفرة والعقبات التي قد تواجههم تتجسد البراعة في عملية التنسيق للتحويلات المعقدة التي يتطلبها السعي المتزامن من أجل أداء الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية. (حسن، ٢٠٢١، ص٥١).

وعرفها (هاشم، وداود، ٢٠٢٢، ص٥٨) بأنها عبارة عن إمكانية تطبيق الطرق المفتوحة والمغلقة من قبل الطرق بكل مرونة ومهارة لتدعيم الفعاليات الاستثمارية والاستكشافية للمنشأة بما يعزز الثقافة التنظيمية ويرفع من مستواها لدى العاملين إلى جانب التوظيف الأفضل للوقت والموارد البشرية وتوظيفها لصالح المنشأة.

وعرفها (الخطيب، ٢٠٢٢، ص٣٨) بأنها "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى الأثر على فرد أو عدد من الأفراد لتنفيذ مجموعة من المهام المترابطة تحقيقاً لأهداف مشتركة"، إذ يبرز الهدف منها في معارضة التعقيد والتحديات التي تواجه الشركات بشتى أنواعها، من خلال تبني نموذج إداري قادر على ممارسة مجموعة متنوعة من الأدوار في آن واحد، وقد جاء هذا النموذج من القيادة كمتطلب لإحداث نوع من التوازن والاستمرارية والتغيير للاداء التنظيمي، الذي أصبح يحتاج إلى أسلوب مركب من القيادة يتبنى كل من أسلوب القيادة المعلوماتية والقيادة التحويلية، يمتاز بتبنيه للإجراءات مبتكرة لا تخلو من المخاطر.

ويعرف (Nasser; Al-Eida. 2020.p 3) القيادة البارعة أيضاً على أنها استطاعة المنشأة على استغلال القدرات الحالية للمنشأة (الاستغلال) واستكشاف الفرص المستقبلية (الاستكشاف) في آن واحد، ويرتبط الاستغلال بالتنقيح والكفاءة والاختيار والتنفيذ، بينما يرتبط الاستكشاف بالبحث والتنوع والتجريب والاكتشاف.

وبالتالي فإن تعريف القيادة البارعة لها تعاريف متعددة ومختلفة بين الباحثين، ويعرفها الباحث بأنها "المقدرة على تدعيم كل من الطرق الاستكشافية والاستغلالية لدى الأفراد من خلال التبديل بين تقليل الاختلاف وزيادة الاختلاف في سلوكهم ". وإن مثل هذا التحول بين الاستكشاف والاستغلال يتطلب من القائد البارع أن يكون لديه سلوك القائد المرن والكفاء، والذي يعتمد على كفاءة القائد البارع.

٢-١-٣ أهمية القيادة البارعة

2- القيادة المغلقة:

يُعرّف سلوك القيادة المغلقة بأنه السلوك الذي يتبعه القائد للحد من الطرق المتغيرة للمؤوسين من خلال وضع تعليمات محددة، واتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال الإجراءات ومراقبة تحقيق أهداف المنشأة. ويشير إلى أن القادة يميلون إلى استخدام الأنشطة التي تقلل التغيير في التنظيم والعمل على وضع جداول زمنية ومبادئ وأهداف محددة مسبقاً لـ الغرض من تحقيقها، أي أنها تسمح فقط بإنجاز الأشياء بهدف محدد في الاعتبار تحت سيطرتهم. (Rosing et al., 2011; Coleman, 2016).

ويُظهر (M; Mohammed Muthana, Q; 2021, Mahmood, J. 6٠-٥٦) أن الطرق المغلقة يتم استخدامها من قبل القادة البارعين من أجل ضمان أن الموظفين في المنظمات ينفذون المهام الموكلة إليهم بشكل صحيح لأن عملية تنفيذها سوف تكون مصحوبة بوجود المبادئ التوجيهية وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحراف. الطرق المغلقة أقرب للتعليمات الداخلية المحددة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، والتي يعمل قادة المنشأة على الوصول إلى المستويات الإدارية الدنيا أيضاً، ويجب على الموظفين تلتزم بها.

حيث تم وصف الطرق المغلقة لدعم الاستغلال والرجوع إليها الطرق القيادية التي تقلل الفروق وتشجع الكفاءة من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة بالفعل. في هذا السياق، ينبغي تجنب الفشل والمخاطر والتصرف وفقاً لقواعد محددة مسبقاً، وإجراءات روتينية محددة وأهداف معينة. وفقاً لذلك، يعرف المؤلفون القيادة المغلقة "على أنها العديد من سلوكيات القائد التي تضم اتخاذ إجراءات تصحيحية، ووضع أسس إرشادية محددة ومراقبة تحقيق الهدف. (JOHANNES, 2019)

وبحسب (Bora Y; A; Lutfihak A.Gökhan, 2022, Gaye K.) من خلال الجمع بين اثنين من الطرق المتميزة والمتكاملة، أي الطرق المفتوحة والمغلقة، يمكن للقادة تحفيز الأفراد بنجاح كل من الجهود الاستكشافية والاستغلالية. فإن القائد البارح المنفتح السلوك، يدعم المتابعين لكسر الروتين، وتحدي الوضع الراهن والخروج بأفكار جديدة في العمل. هذا النوع من السلوك أمر بالغ الأهمية، مثل الخروج بأفكار جديدة والتعبير عنها بحرية في منشأة دون أي مخاوف يدعم العمل المبتكر ويشجع الموظفين على ذلك التفكير خارج الصندوق وتحدي الوضع الراهن، وبالتالي عرض العمل المبتكر أي يؤثر بشكل إيجابي بسلوك العمل المبتكر للموظفين. وعلى الرغم من أن إنشاء أفكار جديدة أمر ضروري لسلوك العمل المبتكر، إلا أن التكامل تلك الأفكار عن طريق التحقق من جدواها وتوفير الإجراءات أو التصحيحات للتنقيح أمر ضروري من أجل الجودة.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

يمثل الإبداع الإداري أحد المفاهيم الحديثة الخاصة للإبداع، وإن علاقة الإبداع بالإدارة جاءت عبر المفاهيم

الحديثة في ميدان الإدارة، من أجل ربط عنصر الإبداع في آلية العمل الإداري بغية تحسين عمليات الإنتاج وتفعيل الدور القيادي وكذلك جذب العملاء عبر تحسين الخدمات المقدمة إليهم وكافة وظائف الإدارة. وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يزال هنالك جدل بخصوص فكر الإبداع الإداري وما هو عليه. نظراً لتعقيد ماهية الإبداع ذاته من ناحية، وكثرة النواحي التي شاع فيها الفكر الإبداعي من ناحية أخرى، مما دفع إلى حدوث تباين في الأسس النظرية لقضية الإبداع بموجب اختلاف الجهود المبتكرة من قبل المفكرين وتباين وجهات نظرهم ودوافعهم كذلك وأنماطهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية. ويعتبر الإبداع الإداري كوحدة متكاملة من العناصر الخاصة والمنطقية التي تؤدي إلى الخروج بمنتجات جديدة وأصيلة ذات قيمة من الشخص لا ابتكار الحلول الحديثة لأي فكرة أو مشكلة أو مقارنة. (علي والحاكم، ٢٠١٥، ص ١٨١)

تعريف الإبداع الإداري

تم تعريف الإبداع الإداري من قبل العديد من الباحثين، ونذكر منها:

الإبداع الإداري: "هو عملية التحسس تجاه المشاكل وإدراك نقاط الضعف والفجوات والتناقضات وأوجه القصور للمعلومات عن الحلول والتنبؤات أو إرسال الصور للآخرين، وهو إجراء عديد الخطوات ينجم عنه فكرة أو مشروع حديث. - مجموعة من العناصر المتكاملة الخاصة والمنطقية التي من الممكن تطويرها وفقاً لقدرات الأفراد والمجموعات والمنظمات.

- إيجاد الحلول والتنبؤ بها وإيصالها للآخرين

-إنه خليط من الإمكانيات والقدرات والمزايا النوعية.

-إنها العملية التي تميز الفرد عندما يواجه مواقف يتفاعل معها ويعيش معها، ثم يستجيب لها تختلف عن ردود الآخرين وتكون فريدة.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "عملية ذات مراحل متعددة لاستشعار المشاكل واكتشاف نقاط الضعف والفجوات التضارب ونقص البيانات، ومن ثم إيجاد الحلول لتلك المشاكل عبر خلق أفكار جديدة، ضمن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والموضوعية للفرد. (علي والحاكم، ٢٠١٥، ص ١٨٢)

عرّفه سيمبسون بأنه: "روح المبادرة التي يتمتع بها فرد ما في قدراته على الفكاهة من السياق المؤلف للتفكير، واتباعه نمط مبتكر من التفكير."

وعرّفه روجيرز بأنه: "مدى استطاعة الفرد في الابتعاد عن نمط التفكير التقليدي أو/والأنماط الاعتيادية في التفكير وخلق شيء جديد وأصيل وغير شائع."

كما عرّفه شتاينفيري بأنه: "مؤلف جديد مقبول يحقق غاية وهدف محدد في توقيت زمني معين." (سليمان، وخميسات، ٢٠١٣، ص ٤)

وعرفه الحسينية على أنه المكون الوحيد الفعال في المنظمة عبر إجراء عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة المنطقية على المبدعين ونشاطاتهم الإبداعية والقيادة وتوفير الموقف

عناصر الإبداع الإداري

يمثل الإبداع السلوك الإنساني الخلاق الذي يتوارى في باطن كل شخص، ويمكن أن تظهر القدرات الإبداعية للأفراد عبر أي موقف طارئ أو ظرف حرج، وإن ذلك يستوجب من الأفراد أن يتوجهوا إلى ذواتهم بشكل أعمق وأن يعتنوا بقابلياتهم، ويغيروا أسلوب تصرفاتهم بما يتوافق مع السمات التي يمتلكونها. وتتمثل عناصر الإبداع الإداري الأساسية وفق الآتي: (الجعبري، ٢٠٠٩، ص ١٨):

الأصالة:

تعتبر الأصالة عن خلق شيء مبتكر بما يتوافق مع الغايات التي تسعى إليها المؤسسة، واتخاذ مناهج أو نهج جديد وفريد من نوعه يتلاءم مع أهداف المؤسسة، إضافة إلى عدم قبول أي حل جاهز ومألوف. وتضم الأصالة ثلاث نواحي أساسية هي (عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩):

- إمكانية التوصل إلى أفكار فريدة (الاستجابات غير المألوفة).
- إمكانية أن تكون التداعيات بعيدة المدى (الاستجابات البعيدة).
- مدى القدرة على خلق استجابات تتسم بالمهارة والاستجابة المرنة.

وكما تتميز الأصالة عن الطلاقة والمرونة بالآتي:

- إن الأصالة تعطي أهمية لقيمة الأفكار ومدى جدية هذه الأفكار، بينما لا تهتم أبداً إلى عدد الأفكار الإبداعية التي يقدمها الشخص كما في الطلاقة.
- تدل الأصالة إلى عدم قبول الشخص لأي تكرار لفعل قام به الآخرون، لكنها لا تعني إلى تباينه من إعادة تصوراته، وهذا ما يميزها عن المرونة.

الحساسية للمشكلات:

إن الحساسية للمشاكل تعني استطاعة أي فرد على إدراك المشاكل التي ترتبط بحالة محددة، وإمكانية التنبؤ بتلك المشاكل في بعض الأحيان قبل حدوثها، وكذلك إدراك كافة محددات المشكلة والعوامل التي تؤثر فيها. وكما أنها تتعلق بالانتباه إلى الأمور الشاذة في وسط الفرد، فإن الأفراد الذين ترتفع الحساسية لديهم في إدراك جوانب القصور في الحالات المتباينة والمشاكل المختلفة، فإن فرصهم ترتفع في حوض غمار البحث فيها. وبالتالي فإن الاحتمال نحو الإبداع الخلاق يرتفع، وإن الحساسية المبكرة بالمشاكل يمنح الفرد القدرة في كشف أي قصور أو انحراف ويزيد من قدرته في حل تلك المشكلة. (عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩).

المرونة:

تعني المرونة مدى استطاعة الفرد على التكيف مع كافة التغيرات والمواقف التي قد تحصل، وتمنح الفرد القدرة إلى التحول من الجمود إلى التلاؤم مع أي موضوع أو قضية تتوجب المواجهة.

وتصنف المرونة إلى صنفين (عبد السلام وآخرون، ٢٠١٩):

المرونة التلقائية: وهي تعبر عن مدى استطاعة الفرد على التعامل بشكل تلقائي في إعطاء المعلومات، أي أنها تنتسب

الإبداعي من خلال إيجاد الآليات التي تساهم في الإبداع واستثمار النواتج الإبداعية.

وعرفه حمادات بأنه إبداع جماعي مؤسسي، وهو شامل بشكل أكبر من الإبداع الفردي، وهو يمثل المقدر على خلق الوسائل والأفكار التي تساهم في اكتساب التجارب المثالي من العاملين وتحفزهم على استثمار قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (الدعيس، والنشمي، ٢٠١٩، ص ١٨٦)

وعرفه (العزاوي، ٢٠١٢، ص ٤٥) بأنه خلق أفكار حديثة ناجعة تتعلق بحل مشاكل معينة أو إعادة تأهيل الأفكار القديمة بربطها بنمط تفكير إبداعي لكي تنتج نوع من المعرفة الفريدة، وكما لا يتقيد الإبداع الإداري في الجانب التكتيكي فقط، باعتبار أنه يضم تنمية كافة الآليات والأساليب التي ترتبط بالسلع والخدمات وكذلك الآلات والمعدات ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

ويعرفه الباحث على أنه يمثل القدرة على خلق وسائل وأساليب فعالة وأفكار قيمة لأداء المؤسسة، وضرورة أن هذه الأفكار تلقى استجابة من العاملين وتحفز وتحسن قدراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الإبداع الإداري

تنبثق أهمية الإبداع الإداري وفق النقاط الآتية: (لمياء، وسهام، ٢٠١٧، ص ٧٦)

١. يمثل ركن أساسي من أركان ثقافة أي مؤسسة تهدف إلى التطور في السوق، حيث يحتل صميم الممارسة كافة الأنشطة والعمليات فيها.
٢. يساهم في توفير المناخ المناسب الذي يمنح المؤسسة القدرة على تحسين إنتاجها من ناحية تلبية احتياجات كافة الزبائن في السوق وكذلك تزيد من استطاعة المؤسسة في النمو التوسعي في السوق وزيادة حصتها السوقية من ناحية أخرى.
٣. يمنح المؤسسة المقدر على التوافق والتكيف مع أي تغيرات في البيئة التي تنشط فيها، وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء لكافة العاملين فيها.
٤. يزيد من مرونة المؤسسة في التعامل مع المقترحات البناءة والأفكار القيمة لتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات وأنماط العمل لتصبح جديدة ومبتكرة ومبدعة مما ينتج عنها ظهور برامج وخدمات خارج الأنشطة الرئيسية للمنظمة.
٥. المساهمة في زيادة جودة الإنتاج السلعي والخدمي المقدمة لكافة العملاء الذين يستفيدون من ذلك الإنتاج، وبما يزيد من أرباح المؤسسة.
٦. يمثل عنصر رئيسي في زيادة الإنتاج والبيع، وبالتالي استقطاب الاستثمارات من الخارج، بما يؤدي إلى فتح أسواق إضافية وزيادة فرص العمل.
٧. يساهم في إحراز الريادة في المؤسسات التي تعتمد على الإبداع، بما يزيد من قدرتها التنافسية.

قادرون على الاستثمار في القدرات الأساسية للمؤسسة، وكذلك التكثيف على أهمية مزاوالات القيادة البارعة في تحسين مرونة الموارد والتركيز على الخيارات المعنوية للموارد البشرية من خلال دعم عملياتها الإبداعية.

وتلعب القيادة البارعة دور محوري في تحقيق الأداء المميز والإبداع للمؤسسة من خلال تحسين السلوكيات الإيجابية للقائد نحو تحسين مستوى الإبداع الإداري نتيجة السماح لهم بتجربة كل ما هو حديث ومختلف من حيث الحلول للمشاكل التي يتم مواجهتها وتحقيق المهام بطريقة مميزة، وبالتالي فإن خصائص القائد البارع تقود إلى توفير فرص التطوير والكفاءة في عملهم من خلال الإبداع والنمو والاستقلالية الشخصية لتحقيقها أهدافها.

ويساهم توجه المنظمة نحو الاستثمار في القدرات القيادية البارعة في تحسين قدرة المنظمة على الاستعادة توجه استراتيجياتها وتحرص على تشجيع العاملين على مختلف المستويات الإدارية والفنية بغية خلق أفكار عديدة مثمرة واستثمارها في أساليب العمل المختلفة. (حسن، ٢٠٢١، ص٧٣)

تلعب القيادة البارعة دورًا مهمًا في تحسين مستوى الأداء الإداري الإبداعي وتطويره من خلال توظيف السلوكيات القيادية التي أثرت بشكل هادف في ناحية الأعمال الوسيطة والاستثمار في قدرات القائد الناجح لدعم وتشجيع السلوكيات الاستكشافية والاستثمارية لأعضاء الفريق لأن هذه الأنشطة هي أساس العملية الإبداعية وأن سلوكيات القيادة المفتوحة والمُغلقة تخدم هذه المهام، وهذا بدوره يعزز الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة عبر تجاوز التحديات والمحافظة على المزايا التنافسية، حيث يتطلب الأداء الإبداعي من الأفراد أن يكونوا مبدعين وأن ينفذوا أفكارًا جديدة لتحقيق أداء عالي ولأنه يتطلب أنشطة مختلفة ومعقدة هذا يدفع المنظمات لاتباع نهج القيادة البارعة من أجل الترابط مع الموقف المعقد عبر اتباع السلوكيات المختلفة من قبل القادة (سلوكيات القيادة المفتوحة وسلوكيات القيادة المغلقة).

أي أن العلاقة بين القيادة البارعة والأداء الإداري الإبداعي يكمن إبداع المجموعة في حقيقة أن القائد البارع والمبدع يتميز بقدرة عالية على الاتصال مع المختلف المتغيرات التنظيمية ومن ثم يصبح لديه القدرة والمرونة للتبديل بين هذه السلوكيات (المفتوحة والمغلقة) من أجل تحقيق حالة من الأداء الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد وبالتالي التأثير على القرارات المتخذة القرارات والرفاه النفسي والنتائج الإبداعية في المستقبل.

وتعمل القيادة البارعة على المساهمة في تدعيم وتعديل الارتباط بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي بشكل إيجابي أي توافر سلوكيات قيادية متنوعة لإدارة حالة التعدد والتنوع في المهارات والخبرات والإمكانات الموجودة والتوجيه للأفكار بصورة صحيحة سوف يساهم بتغيير إيجابي في مستوى الأداء الإبداعي. (حسن، ٢٠٢١، ص٧٣-٧٤)

لصنف أو أصل محدد، وإنما تحدث بشكل عفوي وارتجالي، حيث يقدم الفرد عدد من الردود التي تنتسب إلى مجموعة متنوعة من أصناف المرونة، وإن ذلك ما الذي يخصها بالنسبة إلى الطلاقة بكثرة الأفكار الارتجالية.

المرونة قابلة التكيف: وتعبر هذه المرونة عن مدى استطاعة فرد ما إلى التحول لوجهته الفكرية، حيث أنه ينظر إلى حلول معضلة ما، فإنها تمثل الناحية الإيجابية لعملية التكيف الذهني، فإن الفرد الذي يتسم بالمرونة (وفق التكيف الذهني) هو نظير الفرد الذي يتسم ذهنه بالصرامة.

وإن هذا الصنف من المرونة القابلة للتكيف يستوجب تحويل بشكل مستمر في سلوكه، لكي يتكيف مع أي حل صحيح، وإن المرونة من الممكن أن تقاس بعدة مقاييس على سبيل المثال: (التحويل من خاطر إلى خاطر، أو من صنف إلى صنف آخر) في ذات السياق، كما أنه من الممكن أن يقاس بتشكيلة من الأصناف المتباينة من أفكار وصور ينتجها الفرد في ذات السياق.

القدرة على التحليل:

ويقصد بها بإمكانية التوصل إلى العوامل التي تدخل جميعها في تركيب الأشياء المركبة، وكما أنها تعني المنهج الكفاء في تحليل أجزاء الكل المركبة، وإدراك ماهية العلاقة والترابط بين تلك الأجزاء. وإن ذلك يفسر بأن أي قضية لا تسمى معضلة إلا إذا كانت أجزاء القضية معقدة، وكل جزء يتصف بالتعقيد كذلك. لذلك فإن حل المشكلة يستوجب تحليلها إلى أجزاء وحل كل جزء على حده، ومن ثم تجميع الحلول بعد جمعها لحل المشكلة الكبيرة أو الكلية.

الطلاقة:

وهي تعني ابتكار العديد من الأفكار والتصورات الإبداعية في مدة محددة، وتنقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي السرعة في توليد الكلمات أو الجمل تبعاً للشروط التي تدخل في تركيب تلك الجمل.
- طلاقة الأفكار: أي السرعة في توليد مجموعة أفكار وصور ذهنية في موقف ما.
- طلاقة الإبداع: أي القدرة على التعبير عن أي فكرة، وبساطة صوغها في كلمات لتمثيل هذه الفكرة بنمط يرتبط بفكرة أخرى في ذات السياق وتتلاءم معها.

المبحث الثالث: دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين

نتيجة للمتغيرات الحديثة التي تجري بوتيرة غير مسبوقة في بيئة الأعمال، ولا سيما في المجال التنافسي نتيجة التطور الحاصل نتيجة الأحداث العالمية التي انعكست في عولمة الأسواق وازدياد حدتها المنافسين والمتغيرات التقنية، والاستجابة بشكل مناسب لهذه المنافسة المتسارعة، ويجب أن تعمل المنظمات على تكيف قدراتها من أجل اكتشاف وتطوير أفكار وعمليات جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة، من أجل ضمان دخولها السوق بقدرات مبتكرة للغاية، وقادة بارعين

الإطار العملي

أداة الدراسة: مثل الباحث أداة الدراسة باستبانة، هدفت لتحديد العلاقة أثر القيادة البارعة بأبعاده (القيادة المفتوحة والمغلقة) والإبداع الإداري المتمثل بأبعاده (الأصالة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل)، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتكونت أداة الاستبانة من (٣٠) فقرة، وفق الآتي:

المحور الأول: القيادة البارعة، المحور الثاني: الإبداع الإداري.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة:

لبيان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل القيادة البارعة بأبعاده (سلوكيات القيادة المفتوحة، وسلوكيات القيادة المغلقة) والمتغير التابع بأبعاده (الأصالة، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) إذ تظهر الجداول (٨،٧،٦) أدناه استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Pearson) بين ابعاد القيادة البارعة ومتغير الإبداع الإداري. وقبل الخوض في الاختبار فان الجداول تشير إلى حجم العينة (١٩٥) ونوع الاختبار (tailed2). ومختصر (Sig) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية مُعامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية دون ان تظهر قيمتها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على مُعامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أعلى من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة مُعامل الارتباط باعتماد قاعدة: (Saunders et.al.2009،459).

أولاً- الصدق البنائي:

جدول (١): مُعامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

المحاور	مُعامل بيرسون للارتباط	قيمة الدلالة
١: القيادة البارعة	**٠,٩٩٧	٠,٠٠
٢: الإبداع الإداري	**٠,٩٩٩	٠,٠٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٤) مُعامل ارتباط فقرات الاستبانة.

جدول (٢): مُعامل الارتباط بين أبعاد القيادة البارعة ودرجة المحور:

الأبعاد	مُعامل بيرسون للارتباط	قيمة الدلالة
سلوكيات القيادة المفتوحة	**٠,٩٩٦	٠,٠٠
سلوكيات القيادة المغلقة	**٠,٩٩٧	٠,٠٠

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

جدول (٣) مُعامل الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري ودرجة المحور:

الأبعاد	مُعامل بيرسون للارتباط	قيمة الدلالة
بعد الأصالة	**٠,٩٩١	٠,٠٠
بعد المرونة	**٠,٩٩٦	٠,٠٠
بعد الطلاقة	**٠,٩٨٩	٠,٠٠
بعد الإحساس بالمشكلة	**٠,٩٧٥	٠,٠٠
بعد القدرة على التحليل	**٠,٩٨٨	٠,٠٠

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الجدول (٢ و ٣) اعلاه تشير قيمة الـ (Sig) إلى معنوية مُعامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية دون ان تظهر قيمتها، ووجود علامة (***) على مُعامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أعلى من الجدولية. مما يدل على قوة مُعامل الارتباط، إذ أن قيمة مُعاملات الارتباط < ٠.٦٠٪ لذا فهي دالة إحصائياً أي أن الاستبانة صادقة.

ت	القيادة البارعة (سلوكيات القيادة المفتوحة)	مُعامل الارتباط
١	تشجع القيادة على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.	**٠,٩٥٩
٢	تتيح القيادة للعاملين مساحة للتفكير والتمثيل المستقل.	**٠,٩٠٤
٣	تحفز القيادة العاملين على المجازفة والتجربة.	**٠,٩٣٥
٤	تعلم القيادة على خلق ثقافة السماح للأخطاء لدى العاملين والتعلم منها.	**٠,٩٦٤

**٠,٩٢٧	٥ تتيح القيادة الفرصة أمام العاملين لاتباع مسارات جديدة للوصول إلى حلول خلاقية.
(سلوكيات القيادة المغلقة)	
**٠,٩٦٣	٦ تعمل القيادة على زيادة التجانس وتقليل التباين بين أداء العاملين.
**٠,٩٥٥	٧ تعتمد القيادة لفرض السيطرة المطلقة على العاملين لتحقيق أهداف المديرية.
**٠,٩٦٢	٨ تؤكد القيادة على اتباع التعليمات والقواعد بحذافيرها بعيداً عن أي مخاطرة.
**٠,٩٧٢	٩ تعتمد القيادة على تعزيز التسلسل الهرمي الصارم.
**٠,٩٢٦	١٠ تتبنى القيادة نهج المحاسبة وفرض العقوبات عند وقوع الأخطاء
محور الإبداع الإداري	
(الأصالة)	
**٠,٩٧٨	١١ يميل العاملين إلى أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من النمط البيروقراطي والروتين في العمل.
**٠,٩٧٤	١٢ لا يواجه العاملين مشكلة في تغيير مواقفهم وقراراتهم عند شعورهم بأنهم على خطأ.
**٠,٩٧٨	١٣ لا يمانع العاملين بأداء عملهم بطرائق مختلفة طالما يحقق النتائج المرجوة.
**٠,٩٧٩	١٤ يسعى العاملين إلى معرفة الآراء المخالفة لأرائهم بهدف الاستفادة منها.
(المرونة)	
**٠,٩٧٢	١٥ يهتم العاملين بطرح أفكار جديدة حول أساليب العمل.
**٠,٩٧٤	١٦ يمتلك العاملين القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
**٠,٩٧٣	١٧ يوضح العاملين المواقف الخاصة بالعمل ويشرحونها شرحاً دقيقاً.
**٠,٩٧٩	١٨ يقترح العاملين حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
(الطلاقة)	
**٠,٩٧٣	١٩ يهتم العاملين بطرح أفكار جديدة حول أساليب العمل.
**٠,٨٨٢	٢٠ يمتلك العاملين القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
**٠,٩٣١	٢١ يوضح العاملين المواقف الخاصة بالعمل ويشرحونها شرحاً دقيقاً.
**٠,٩٣٩	٢٢ يقترح العاملين حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
(الإحساس بالمشكلة)	
**٠,٨٨٧	٢٣ يسعى العاملين إلى تحديد نقاط الضعف والقصور في مجريات العمل.
**٠,٩٤٤	٢٤ يمتلك العاملين خطة مسبقة لمواجهة المشكلات في حال وقوعها.
**٠,٩٤٣	٢٥ يسعى العاملين للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والأساليب العلمية في حل المشكلات.
**٠,٩٧٧	٢٦ يمتلك العاملين القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
(القدرة على التحليل)	
**٠,٩٧٩	٢٧ يحلل العاملين أفكارهم إلى أفكار جزئية بسيطة.
**٠,٩٢٥	٢٨ يرتب العاملين أفكارهم حسب الموضوعات.
**٠,٩٧٤	٢٩ يبتعد العاملين عن كافة الأفكار التي يتأرجح تنفيذها بين نتائج غير محددة.
**٠,٩٧١	٣٠ يعتمد العاملين أسلوب طرح الأسئلة في تحليل الأفكار.

**correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

معامل الارتباط (Cornbach- Alpha) أعلى من الحد الأدنى (٠,٧٠)، حيث تمثلت نسبة الثبات لمتغير القيادة البارعة (٠,٩٨٦) ونسبة الإبداع الإداري (٠,٩٩٥) وهذا الاستنتاج يؤكد لنا اعتماد نتائج الاستبانة. وكما مبين في الجدول أدناه: -
المحور الأول: القيادة البارعة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
10	0.986

المحور الثاني: الإبداع الإداري

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
20	0.995

الجدول (٤) يشير إلى معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية دون أن تظهر قيمتها، ووجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أعلى من الجدولية. مما يدل على قوة معامل الارتباط، إذ أن قيمة معاملات الارتباط > ٠.٦٠. لذا فهي دالة إحصائياً.
ثبات الاستبانة:

يعبر ثبات الاستبانة عن استقرار الإجابة أو نتائجها حيث تم التحقق عن مدى صحة ثبات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط (Cornbach- Alpha) واستعملت جميع الاستبانات والتي عددها (١٩٥) استبانة حيث أظهرت النتائج ان قيم

أداة الاستبانة

٣-٣ الاحصائيات الوصفية لفقرات محاور الاستبانة:
تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.996

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
١	٢	٣	٤	٥

الجدول (٥) الاحصائيات الوصفية لمحور القيادة البارعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	sig
(سلوكيات القيادة المُفتحة)					
١	تشجع القيادة على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.	1.9077	1.25250	0.08969	٠,٠٠٠
٢	تتيح القيادة للعاملين مساحة للتفكير والتمثيل المستقل.	1.8769	1.17764	0.08433	٠,٠٠٠
٣	تحفز القيادة العاملين على المجازفة والتجربة.	2.3333	1.16064	0.08311	٠,٠٠٠
٤	تعمل القيادة على خلق ثقافة السماح للأخطاء لدى العاملين والتعلم منها.	1.9795	1.34685	0.09645	٠,٠٠٠
٥	تتيح القيادة الفرصة أمام العاملين لاتباع مسارات جديدة للوصول إلى حلول خلاقية.	2.1795	1.24916	0.08945	٠,٠٠٠

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري وقيمة الـ (sig) لفقرات بعد القيادة المُفتحة حيث يلاحظ ان الفقرة (٣) حصلت على متوسط حسابي (٢,٣٣٣٣) وانحراف معياري (١,١٦٠٦٤) وبخطأ معياري (٠,٨٣١١) مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة. بينما حصلت الفقرة (٢) على أدنى متوسط حسابي (١,٨٧٦٩) وانحراف معياري (١,١٧٧٦٤) وبخطأ معياري (٠,٨٤٣٣). وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات (٠,٠٠٠) اقل من (٠,٠٥) مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد.

(سلوكيات القيادة المغلقة)

٦	تعمل القيادة على زيادة التجانس وتقليل التباين بين أداء العاملين.	1.9692	1.32738	0.09506	٠,٠٠٠
٧	تعتمد القيادة لفرض السيطرة المطلقة على العاملين لتحقيق أهداف المديرية.	1.9077	1.21065	0.08670	٠,٠٠٠
٨	تؤكد القيادة على اتباع التعليمات والقواعد بحدأفيرها بعيداً عن أي مخاطرة.	1.8872	1.23422	0.08838	٠,٠٠٠
٩	تعتمد القيادة على تعزيز التسلسل الهرمي الصارم.	2.1436	1.64345	0.11769	٠,٠٠٠
١٠	تتبنى القيادة نهج المحاسبة وفرض العقوبات عند وقوع الأخطاء	2.0872	1.15213	0.08251	٠,٠٠٠

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات بعد القيادة المغلقة حيث يلاحظ ان الفقرة (٩) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٢,١٤٣٦) وانحراف معياري (١,٦٤٣٤٥) وبخطأ معياري (١,١١٧٦٩) مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد. بينما حصلت الفقرة (٨) على أعلى متوسط حسابي (١,٨٨٧٢) وانحراف معياري (١,٢٣٤٢٢) وبخطأ معياري (٠,٨٨٣٨). وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات (٠,٠٠٠) اقل من (٠,٠٥) مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة.

الجدول (٦) الاحصائيات الوصفية لفقرات محور الإبداع الإداري

(الأصالة)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	sig
١١	يمتلك العاملون القدرة على النقاش والحوار وإبداء الحجة في النقاشات والحوارات.	1.8974	1.23093	0.08815	٠,٠٠٠
١٢	يهتم العاملون بالاطلاع ومعرفة الأساليب والآليات الحديثة ذات العلاقة بعمل المديرية والعمل على تطبيقها.	2.0872	1.15213	0.08251	٠,٠٠٠
١٣	يسعى العاملون إلى إنجاز المهام الموكلة لهم بأسلوب متجدد.	2.2615	1.46376	0.10482	٠,٠٠٠
١٤	يبتعد العاملون عن تكرار روتين الإجراءات ويسعون إلى التجديد.	2.0821	1.56424	0.11202	٠,٠٠٠

يبين الجدول اعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات بعد الإبداع الإداري / الأصالة. ويلاحظ ان الفقرة (١١) على أعلى متوسط حسابي (١,٨٩٧٤) وانحراف معياري (١,٢٣٠٩٣) وبخطأ معياري (٠,٨٨١٥).

وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات (٠,٠٠) اقل من (٠,٠٥) مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة. بينما حصلت الفقرة (١٣) على أدنى متوسط حسابي (٢,٢٦١٥) وانحراف معياري (١,٤٦٣٧٦) وبخطأ معياري (٠,١٠٤٨٢). مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد.

(المرونة)

١٥	يميل العاملين إلى أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من النمط البيروقراطي والروتين في العمل.	2.0513	1.54234	0.11045	٠,٠٠
١٦	لا يواجه العاملين مشكلة في تغيير مواقفهم وقراراتهم عند شعورهم بأنهم على خطأ.	2.0872	1.15213	0.08251	٠,٠٠
١٧	لا يمانع العاملين بأداء عملهم بطرائق مختلفة طالما يحقق النتائج المرجوة.	2.0769	1.15733	0.08288	٠,٠٠
١٨	يسعى العاملون إلى معرفة الآراء المخالفة لأرائهم بهدف الاستفادة منها.	1.7077	1.26070	0.09028	٠,٠٠

يبين الجدول اعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات الإبداع الإداري / المرونة. ويلاحظ ان الفقرة (16) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٢,٠٨٧٢) وانحراف معياري (١,١٥٢١٣) وبخطأ معياري (0.8251). مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد. بينما حصلت الفقرة (١٨) على أعلى متوسط حسابي (١,٧٠٧٧) وانحراف معياري (١,٢٦٠٧٠) وبخطأ معياري (٠,٩٠٢٨). وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات (٠,٠٠) اقل من (٠,٠٥). مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة.

(الطلاقة)

١٩	يهتم العاملون بطرح أفكار جديدة حول أساليب العمل.	1.9282	1.25795	0.09008	٠,٠٠
٢٠	يمتلك العاملون القدرة على إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	1.8923	1.19436	0.08553	٠,٠٠
٢١	يوضح العاملون المواقف الخاصة بالعمل ويشرحونها شرحاً دقيقاً.	2.3231	1.15911	0.08301	٠,٠٠
٢٢	يقترح العاملون حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	2.0000	1.33933	0.09591	٠,٠٠

يبين الجدول اعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات بعد الإبداع الإداري / الطلاقة. ويلاحظ ان الفقرة (٢١) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٢,٣٢٣١) وانحراف معياري (١,١٥٩١١) وبخطأ معياري (٠,٨٣٠١). مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد. بينما حصلت الفقرة (٢٠) على أعلى متوسط حسابي (١,٨٩٢٣) وانحراف معياري (١,١٩٤٣٦) وبخطأ معياري (٠,٨٥٥٣). وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات (٠,٠٠) اقل من (٠,٠٥). مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة.

(الإحساس بالمشكلة)

٢٣	يسعى العاملون إلى تحديد نقاط الضعف والقصور في مجريات العمل.	2.1897	1.25587	0.08993	٠,٠٠
٢٤	يمتلك العاملون خطة مسبقة لمواجهة المشكلات في حال وقوعها.	1.9744	1.31383	0.09409	٠,٠٠
٢٥	يسعى العاملون للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والأساليب العلمية في حل المشكلات.	1.9282	1.21629	0.08710	٠,٠٠
٢٦	يمتلك العاملون القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	1.8974	1.23093	0.08815	٠,٠٠

يبين الجدول اعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات بعد الإبداع الإداري / الإحساس بالمشكلة. ويلاحظ ان الفقرة (23) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٢,١٨٩٧) وانحراف معياري (١,٢٥٥٨٧) وبخطأ معياري (٠,٨٩٩٣). بينما حصلت الفقرة (26) على أعلى متوسط حسابي (١,٨٩٧٤) وانحراف معياري (١,٢٣٠٩٣) وبخطأ معياري (٠,٨٨١٥). مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة.

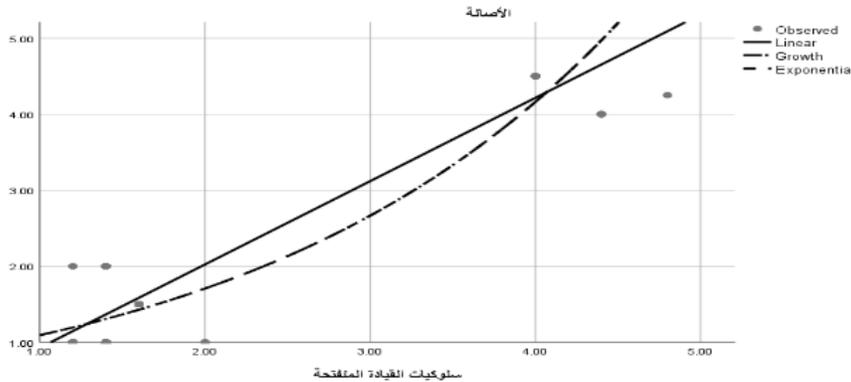
(القدرة على التحليل)

٢٧	يحلل العاملون أفكارهم إلى أفكار جزئية بسيطة.	2.1538	1.62358	0.11627	٠,٠٠
٢٨	يرتب العاملون أفكارهم حسب الموضوعات.	2.0872	1.14315	0.08186	٠,٠٠
٢٩	يبتعد العاملون عن كافة الأفكار التي يتأرجح تنفيذها بين نتائج غير محددة.	1.9282	1.22052	0.08740	٠,٠٠
٣٠	يعتمد العاملون أسلوب طرح الأسئلة في تحليل الأفكار.	2.0974	1.18658	0.08497	٠,٠٠

يبين الجدول اعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخط المعياري والـ (sig) لفقرات بعد الإبداع الإداري / القدرة على التحليل. ويلاحظ ان الفقرة (27) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٢,١٥٣٨) وانحراف معياري (١,٦٢٣٥٨) وبخطأ معياري (١,١٦٢٢٧). مما يدل على ان اجابات العينة تميل نحو التقييم الجيد. بينما حصلت الفقرة (٢٩) على أدنى متوسط حسابي (١,٩٢٨٢) وانحراف معياري (١,٢٢٠٥٢) وبخطأ معياري (٠,٨٧٤٠). وان قيمة الـ (sig) لجميع الفقرات هي (٠,٠٠) اقل من (٠,٠٥). مما يدل على تناسق الاجابات عينة الدراسة لهذه الفقرة.

- اختبار الفرضيات: - وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وأظهرت النتائج ما يلي:
• اختبار H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة على الاصاله لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

مؤشرات النموذج								المرونة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.014	-2.491-	-.152-	.000 ^b	1762.960	.901	.901	.949 ^a	(Constant)
.000	41.988	1.087	.000 ^b	1762.960				سلوكيات القيادة المنفتحة

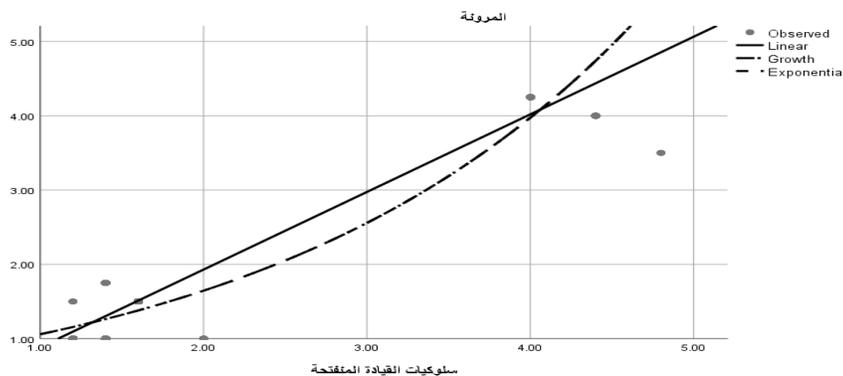


٣- معامل التحديد (0.901) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩٠٪ من التباينات في الاصاله و١٠٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

- نستنتج من اختبار الفرضية H01-1 ما يلي:
١- قيمة $SIG > 0,05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة على الاصاله لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.949$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في الاصاله.

- اختبار H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المنفتحة على المرونة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.

مؤشرات النموذج								المرونة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.004	-2.943-	-.144-	.000 ^b	2489.362	.928	.928	.963 ^a	(Constant)
.000	49.894	1.034	.000 ^b	2489.362				سلوكيات القيادة المنفتحة

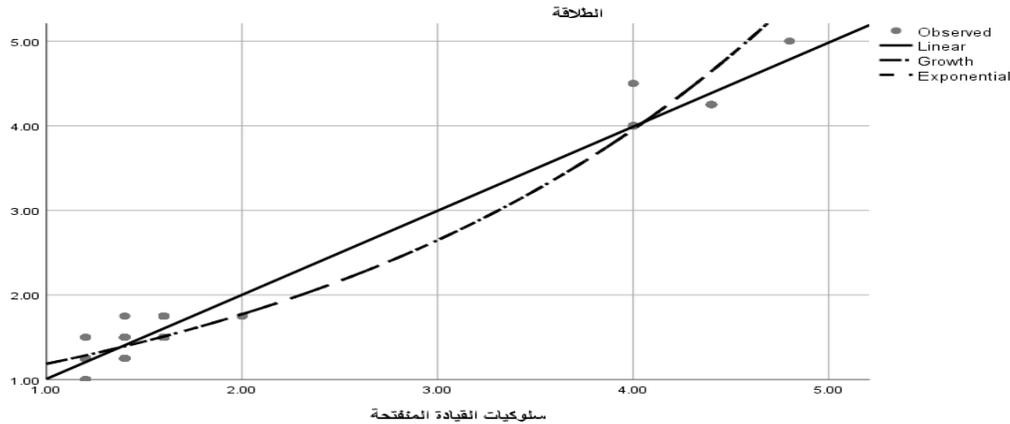


٣- معامل التحديد (0.928) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩٢٪ من التباينات في المرونة و٨٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

نستنتج من اختبار الفرضية H01-2 ما يلي:
١- قيمة $SIG > 0,05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على المرونة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.963$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في المرونة.

• اختبار H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على الطلاقة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الطلاقة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.496	-.682-	-.012-	.000 ^b	18821.540	.990	.990	.995 ^a	(Constant)
.000	137.192	.996						سلوكيات القيادة المنفتحة



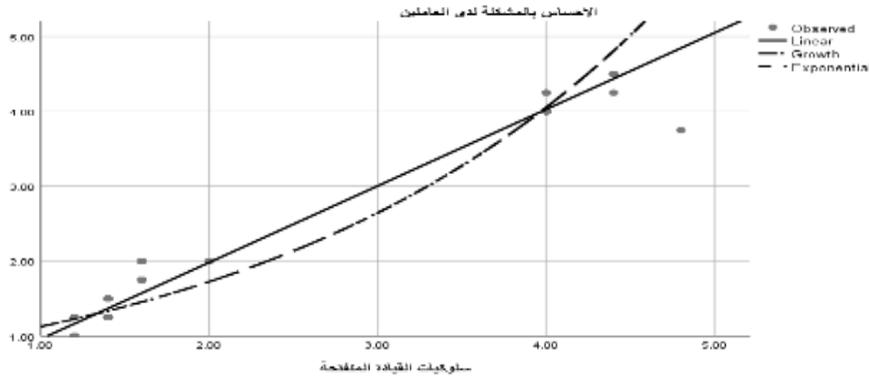
٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.995$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في الطلاقة.

نستنتج من اختبار الفرضية H01-3، ما يلي:
١- قيمة $SIG > 0,05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على الطلاقة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.

٣- معامل التحديد (0.990) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩٩٪ من التباينات في الطلاقة و١٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

• اختبار H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على الاحساس بالمشكلة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الاحساس بالمشكلة لدى العاملين
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000	-4.355-	-.107-	.000 ^b	9646.627	.980	.980	.990 ^a	(Constant)
.000	98.217	1.024						سلوكيات القيادة المنفتحة



٣- معامل التحديد (0.980) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩٨٪ من التباينات في الاحساس بالمشكلة لدى العاملين و٢٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

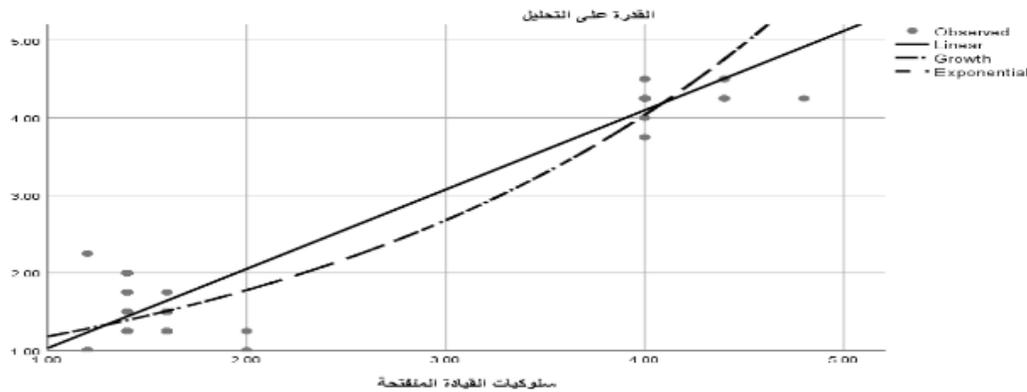
نستنتج من اختبار الفرضية H01-4، ما يلي:

١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على الاحساس بالمشكلة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.990$) فالعلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في الاحساس بالمشكلة لدى العاملين.

• اختبار H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على القدرة على التحليل لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج			القدرة على التحليل	
Sig.	t	B	Sig.	Adjusted R Square	R Square		R
.284	-1.074-	-.059-		.912	.912	.955 ^a	(Constant)
.000	44.712	1.034	.000 ^b				سلوكيات القيادة المنفتحة



٣- معامل التحديد (0.912) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩١٪ من التباينات في القدرة على التحليل لدى العاملين و٩٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

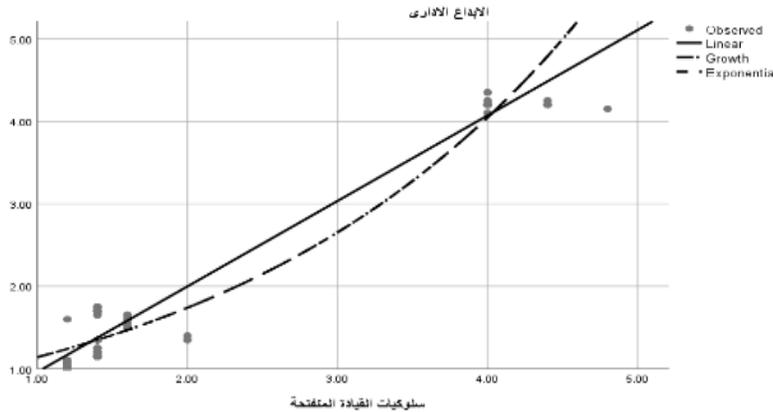
نستنتج من اختبار الفرضية H01-5، ما يلي:

١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المنفتحة على القدرة على التحليل لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.955$) أي العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في القدرة على التحليل لدى العاملين.

- اختبار H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعث سلوكيات القيادة المنفتحة على ابعاد الابداع الاداري (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الاحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الابداع الاداري
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.006	-2.783-	-.095-	.000 ^b	5151.389	.964	.964	.982 ^a	(Constant)
.000	71.773	1.035						سلوكيات القيادة المنفتحة



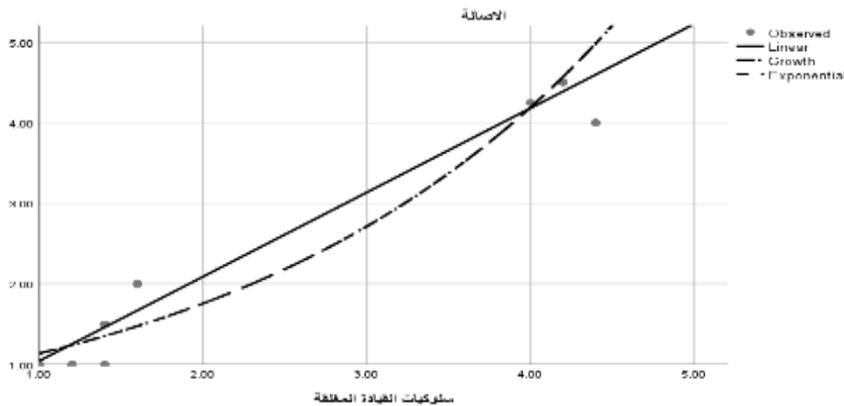
- ٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.982$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المنفتحة يؤدي إلى ارتفاع في الابداع الاداري.
- ٣- معامل التحديد (0.964) أي أن سلوكيات القيادة المنفتحة تشرح ٩٦٪ من التباينات في الابداع الاداري و٤٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

نستنتج من اختبار الفرضية H01، ما يلي:

- ١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعث سلوكيات القيادة المنفتحة على ابعاد الابداع الاداري (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الاحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

- اختبار H02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعث سلوكيات القيادة المغلقة على الاصالة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الاصالة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.964	.045	.001	.000 ^b	5690.936	.967	.967	.983 ^a	(Constant)
.000	75.438	1.041						سلوكيات القيادة المغلقة



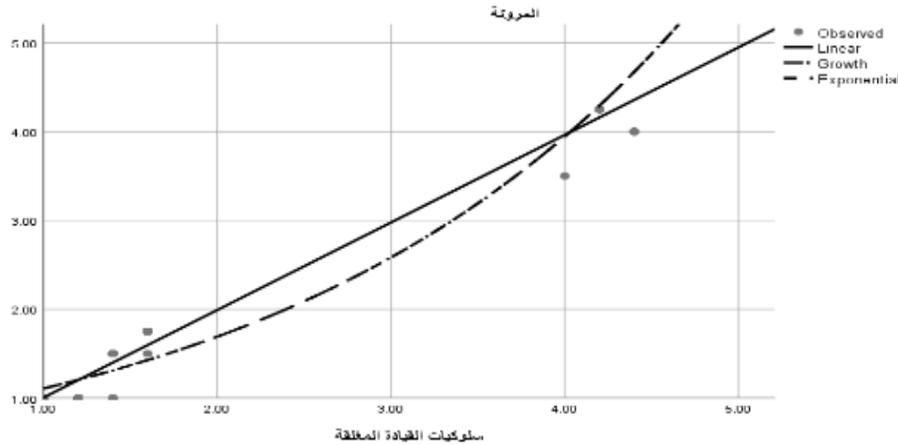
٣- معامل التحديد (0.967) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٦٪ من التباينات في الاصلية و٤٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

نستنتج من اختبار الفرضية H02-1، ما يلي:
١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المغلقة على الاصلية لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.983$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في الاصلية.

• اختبار H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد سلوكيات القيادة المغلقة على المرونة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					المرونة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.485	.700	.016	.000 ^b	10797.605	.982	.982	.991 ^a	
.000	103.912	.983					سلوكيات القيادة المغلقة	



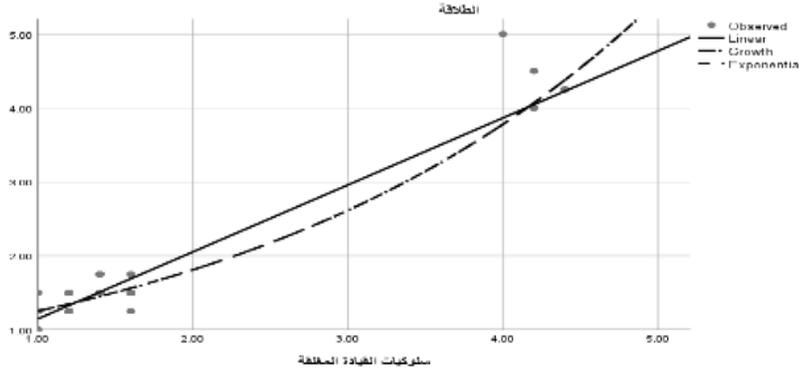
٣- معامل التحديد (0.982) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٨٪ من التباينات في المرونة و٢٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

نستنتج من اختبار الفرضية H02-2، ما يلي:
١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعد سلوكيات القيادة المغلقة على المرونة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.991$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في المرونة.

• اختبار H02-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد سلوكيات القيادة المغلقة على الطلاقة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الطلاقة
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000	8.943	.206	.000 ^b	8829.589	.978	.979	.989 ^a	
.000	93.966	.916					سلوكيات القيادة المغلقة	



٣- معامل التحديد (0.979) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٧٪ من التباينات في الطلاق و٣٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى

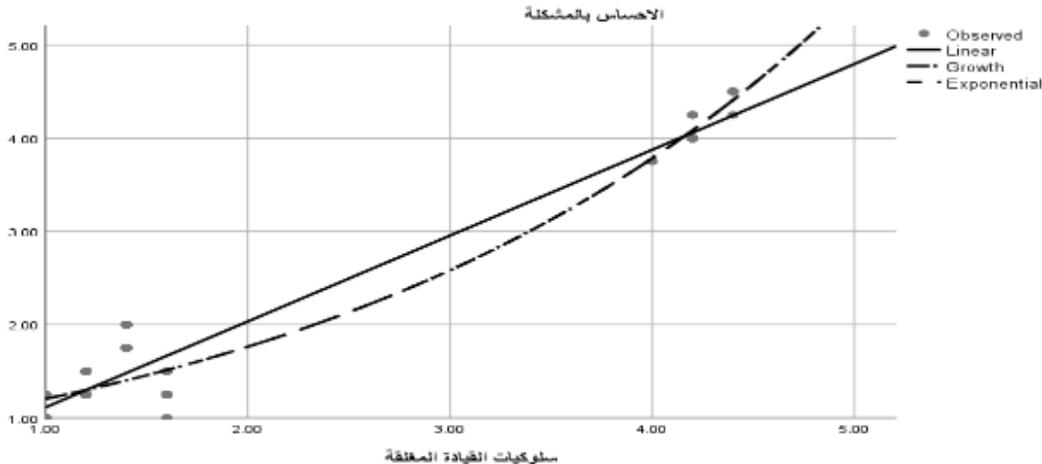
نستنتج من اختبار الفرضية H02-3، ما يلي:

١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الطلاق لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.989$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في الطلاق.

• اختبار H02-4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الاحساس بالمشكلة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

مؤشرات النموذج								الاحساس بالمشكلة
المستويات								
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000	3.829	.127	.000 ^b	4448.295	.958	.958	.979 ^a	(Constant)
.000	66.696	.936						سلوكيات القيادة المغلقة



٣- معامل التحديد (0.958) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٥٪ من التباينات في الاحساس بالمشكلة لدى العاملين و٥٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

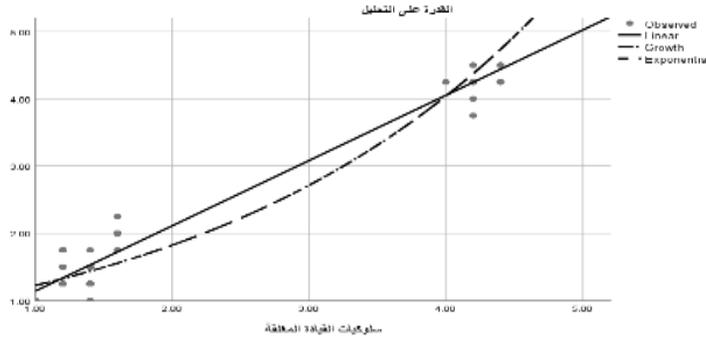
نستنتج من اختبار الفرضية H02-4، ما يلي:

١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الاحساس بالمشكلة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.979$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في الاحساس بالمشكلة لدى العاملين.

- اختبار H02-5: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على القدرة على التحليل لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					القدرة على التحليل
Sig.	T	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.001	3.353	.093	.000 ^b	7121.698	.973	.974	.987 ^a	(Constant)
.000	84.390	.988						سلوكيات القيادة المغلقة



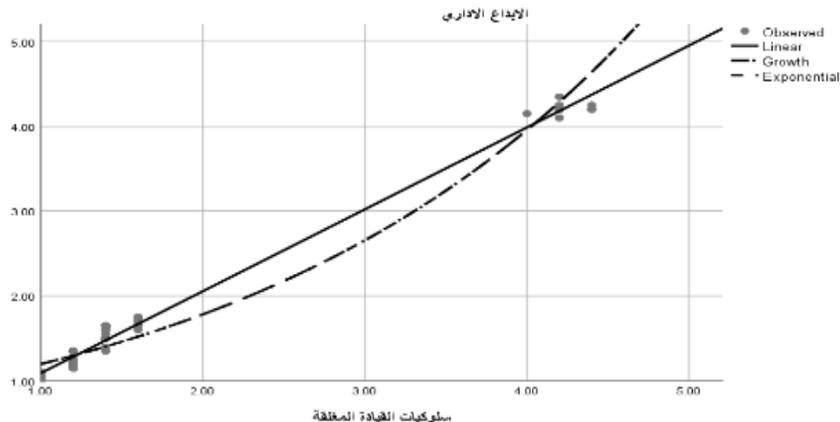
٣- معامل التحديد (0.974) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٧٪ من التباينات أو التغيرات في القدرة على التحليل لدى العاملين و٣٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

نستنتج من اختبار الفرضية H02-5، ما يلي:

- ١- قيمة $SIG > 0.05$ وبالتالي يوجد أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على القدرة على التحليل لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- ٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.987$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في القدرة على التحليل لدى العاملين.

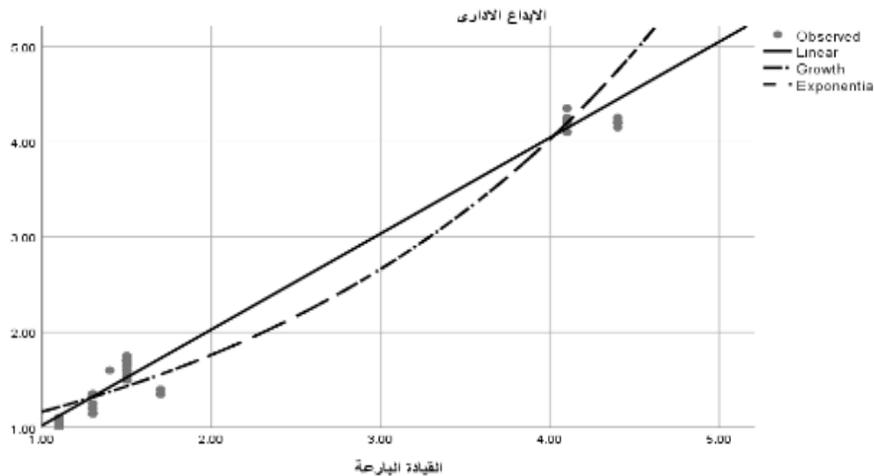
- اختبار H02: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على ابعاد الابداع الاداري (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الاحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

المستويات			مؤشرات النموذج					الابداع الاداري
Sig.	T	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.000	8.679	.088	.000 ^b	50747.745	.996	.996	.998 ^a	(Constant)
.000	225.273	.973						سلوكيات القيادة المغلقة



- ٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.998$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع سلوكيات القيادة المغلقة يؤدي إلى ارتفاع في الإبداع الإداري.
- ٣- معامل التحديد (0.996) أي أن سلوكيات القيادة المغلقة تشرح ٩٩٪ من التباينات في الإبداع الإداري و١٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.
- اختبار الفرضية الرئيسية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير القيادة البارعة المتمثل بالأبعاد (سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة) ومتغير الإبداع الإداري والمتمثل بالإبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل).

المستويات			مؤشرات النموذج					الإبداع الإداري
Sig.	t	B	Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.464	-.734-	-.014-	.000 ^b	15003.326	.987	.987	.994 ^a	(Constant)
.000	122.488	1.010						القيادة البارعة



- ٢- معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.994$) أي أن العلاقة طردية حيث أن ارتفاع القيادة البارعة يؤدي إلى ارتفاع في الإبداع الإداري.
- ٣- معامل التحديد (0.987) أي أن القيادة البارعة تشرح ٩٨٪ من التباينات في الإبداع الإداري و٢٪ يعود إلى عوامل عشوائية أخرى.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على إبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمشكلة، القدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على الأصالة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على المرونة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على الطلاقة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على الإحساس بالمشكلة لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المنفتحة على القدرة على التحليل لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني.
- وجود أثر معنوي لبعيد سلوكيات القيادة المغلقة على إبداع الإداري (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس

بالمُشكلة، القُدرة على التحليل) في وزارة التربية العراقية / المديرية العامة للتعليم المهني.

٨. وجود أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الأصالة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.
٩. وجود أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على المرونة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.
١٠. وجود أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الطلاقة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.
١١. وجود أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على الإحساس بالمُشكلة لدى العاملين في المديرية العامة للتعليم المهني.

١٢. وجود أثر معنوي لبعده سلوكيات القيادة المغلقة على القُدرة على التحليل لدى العاملين بالمديرية العامة للتعليم المهني. من خلال النتائج اعلاه نستنتج ان للقيادة البارعة المتمثلة بأبعدها (سلوكيات القيادة المُفتحة و سلوكيات القيادة المغلقة) تأثير قوي ومعنوي ذو دلالة احصائية على متغير الإبداع الإداري والمتمثل بالإبعاد (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الإحساس بالمُشكلة، القُدرة على التحليل) من خلال استخدام سلوكيات قيادية متنوعة تعمل على ابتكار واستثمار للأفكار التي بدورها توصلهم الى تحليل المشكلات وايجاد حلول ابتكارية لها والعمل على تجربة الافكار الجديدة بالإضافة الى استخدام الاجراءات التصحيحية والتوجيهية لضمان قيام العاملين بتنفيذ اعمالهم بالشكل الصحيح والعمل على خلق الافكار الابداعية الجديدة لتطوير الاساليب الروتينية المستخدمة في المديرية العامة خلال فترة زمنية محددة.

ثانيا: التوصيات:

١. تطوير قدرة المدراء على تحقيق التوازن بين سلوكيات القيادة البارعة؛ وذلك لإلهام العاملين للمشاركة في إدخال تحسينات إدارية جديدة، واستغلال قدراتهم للقيام بالتغيير الملائم.
٢. مساعدة المدراء على اتباع سلوكيات القيادة البارعة كنموذج قيادي محفز بهدف تبني التوجهات الإبداعية، من خلال دعم قدراتهم القيادية.
٣. تطبيق سلوكيات القيادة البارعة وتطوير العمل المهني للعاملين من خلال العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الثقة بإمكانياتهم وقدراتهم والاعتماد على ذوي الخبرة في صنع القرارات.
٤. توجيه الباحثين في العلوم الإدارية نحو أبحاث مشابهة بالتطبيق على بيئات مختلفة، والاهتمام بإدراج متغيرات وسيطة للمتغيرات.
٥. الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للعاملين في المديرية العامة واعتماد نظام المكافآت والحوافز لتطوير مهاراتهم الإبداعية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Abu Zeid, Khaled Dhaib, "The Impact of Organizational Power on the Job Creativity of Employees in Jordanian Commercial Banks," Master's Thesis, Middle East University, 2012.
2. Tadrin, Fatima, "The Impact of Empowerment on Achieving Creative Management," Published Master's Thesis, University of Oum El Bouaghi, Algeria, 2015.
3. Khedroush, Lamiaa, Shanaq, Saham, "Administrative Leadership and Its Impact on Management in a Creative Manner," Master's Thesis, University of Jijel, Algeria, 2017.
4. Zain al-Din, Adib, Omarah, Salem, "The Impact of Applying Elements of Management in a Creative Manner on the Quality of Services at Palestine Technical College, Deir al-Balah," 2017.
5. Al-Ghazi, Rua Qasim Saadoun, "The Reflection of Entrepreneurial Leadership on Outstanding Performance," Published Master's Thesis, University of Baghdad, 2020.
6. Murad, Shitwi, and Lhassan, Boudoukha, "The Role of Electronic Management in Achieving Creative Management in Sports Institutions," Master's Thesis, Department: Management and Administration, University of Biskra, Algeria, 2021.

7. Bannai, Diaa, and Al-Thalami, Mohammed, "The Role of Leadership Excellence Behavior in Enhancing Creativity in the Workplace," *Al-Riyada Journal of Finance and Business - Volume 1, Number (1)*, 2020.
8. Hamoud, Adnan, and Sahib, Mohammed, "The Role of Leadership Excellence in Avoiding Strategic Risks for the Ministry of Defense," *Issue 66, Part 2*, 2022.
9. Al-Khatib, Taghreed, "Leadership Excellence and Its Impact on Organizational Loyalty in Jordanian Government Schools," *Al-Aqsa University Journal*, Issue 26, Number 4, 2022.
10. Al-Duaiss, Huda, and Al-Nashmi, Murad, "Creative Management and Its Relationship in Achieving Competitive Advantage in Private Universities in Yemen," *Arab Journal*, 10 (29), 2017.
11. Rashid, Saleh Badi Al-Ridha, and Muzahar, Zainab, "Utilizing Leadership Excellence Behaviors to Promote Creative Work Behavior," *Journal of Al-Muthanna University for Administrative and Economic Sciences*, 1 (1), 2017.
12. Al-Zamil, Maha, "The Reality of Applying Elements of Management in a Creative Manner and Its Obstacles in the Departments of Princess Nourah bint Abdulrahman University," *Educational Journal*, Issue 48, 2017.
13. Sherwani, Mohammed, "Leadership Excellence Behaviors and Their Role in Enhancing Organizational Immunity," *Kurdistan, Iraq*, 2021.
14. Abdul Salam, Zahra, Masoud, Khaled, Ben Ismail, Ghada, "The Reality of Applying Elements of Management in a Creative Manner by Heads of Scientific Departments in Colleges of Misurata University," *Scientific Journal of the College of Education*, 1 (12), 2019.
15. Obeid, Ahmed Yahya Hussein, Jad al-Rabb, Hisham Fathi, "Linear Structural Models as an Approach to Evaluating the Development Programs of Faculty Members and Methods," *Egyptian Journal of Commercial Studies*, Volume 23, Number 2, 2007.
16. Al-Azzawi, Najm, "The Impact of Creative Management on Improving the Performance Level of Human Resource Management," *Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences*, Issue 33, Amman, Jordan, 2020.
17. Asiri, Hassan, and Tumi, Saeed, "The Impact of Organizational Creativity on Human Resource Management Practices and the Quality of Provided Service," *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, 7 (2), 2020.
18. Agbim †K. C. †Oriarewo †G. O. and Omattah †A. (2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. *International Journal of Scientific and Research Publications † Vol. 3 †Issue 6*,1-7.
19. Ahlers † M. † & Wilms † M. (2017). Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
20. Deborah L. Pearce. 2013. Implementing Innovation with Ambidextrous Leadership in Small and Medium Enterprises. [St. https://fisherpub.sjf.edu/](https://fisherpub.sjf.edu/)
21. Gökhan A † Lutfihak A † Bora Y and Gaye K. 2022. The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
22. JOHANNES † KEPLER. 2019 THE ROLE OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP FOR INNOVATIVE OUTCOME. General Management. UNIVERSITY LINZ.
23. Marianne † Lien. 2020. Ambidextrous Leadership in context. Master's Thesis 15credits † Department of Business Studies † Uppsala University.
24. Pregmark Department † J. E. (2019). Mastering Change Through Innovative Initiatives: University of Technolog.
25. Ronald; Bledow.2010. Ambidextrous Leadership for Innovation: Running head: AMBIDEXTROUS LEADERSHIP.

26. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: The Leadership Quarterly.
27. Saeed Nasser S. M. Al-Eida. 2020. The Impact of Ambidextrous Leadership on

Organizational Excellence. International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 9; 2020.