



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

قسم / ادارة اعمال

دور المهارات القيادية في تعزيز الابداع الاستراتيجي

بحث تقدم به الطالب

حسن كاظم عودة

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة اعمال لنيل

شهادة البكالوريوس

بأشراف

م . رسول ماجد

### الملخص :

هدف البحث الحالي تحديد مستوى مهارات القيادة في تعزيز الابداع الاستراتيجي لدى القادة العاملين في عينة البحث الأساسية ، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجلس كلية التربية الاساسية في محافظة ميسان ، واستخدم البحث اداة الاستبانة لجمع المعلومات المهمة لتحقيق هذا البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى انجازها . إذ تم توزيع (٣٠) استمارة استبانة على

التدريسين في كلية التربية الاساسية ، وتم الحصول على (٢٧) استمارة قابلة للتحليل .

واعتمد البحث على عدد من الاساليب الاحصائية لاستخراج الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المهارات القيادية في تعزيز الابداع الاستراتيجي . ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية المهارات القيادية في تعزيز الابداع الاستراتيجي.

## قائمة المحتويات

ت	الموضوع	رقم الصفحة
١	المقدمة	١
٢	الفصل الاول - منهجية البحث والدراسات السابقة	٢ - ٨
٣	المبحث الاول - منهجية البحث	٢ - ٤
٤	المبحث الثاني - الدراسات السابقة	٤ - ٨
٥	اولا - دراسات متعلقة بالقيادة الادارية	٤ - ٦
٦	ثانيا - دراسات متعلقة بالابداع الاستراتيجي	٦ - ٨
٧	الفصل الثاني - الاطار النظري	٩ - ٢٢
٨	المبحث الاول - مفهوم المهارات القيادية	٩ - ١٥
٩	مفهوم وتعريف القيادة	٩ - ١٠
١٠	المهارات القيادية	١٠ - ١٣
١١	أهمية المهارات القيادية	١٣ - ١٥
١٢	قوة تأثير المهارات القيادية	١٤ - ١٥
١٣	أساليب المهارات القيادية	١٥
١٤	المبحث الثاني - الابداع الاستراتيجي	١٦ - ٢٢
١٥	ما هيه الابداع	١٦ - ١٧
١٦	مفهوم الابداع الاستراتيجي	١٧
١٧	قدرة الإبداع الاستراتيجي	١٨ - ١٩
١٨	اهمية الابداع الاستراتيجي	١٩ - ٢٠
١٩	مكونات الابداع الاستراتيجي	١٩ - ٢٢
٢٠	الفصل الثالث - الجانب التطبيقي	٢٣ - ٢٩
٢١	المبحث الاول - منهجية البحث واجراءاته	٢٣ - ٢٥

٢٦ - ٢٧	المبحث الثاني - التحليل الاحصائي لل فقرات	٢٢
٢٨ - ٢٩	المبحث الثالث - الاجابة عن فرضيات البحث	٢٣
٣٠ - ٣١	الفصل الثالث - الاستنتاجات والتوصيات	٢٤
٣٤ - ٣٩	قائمة المحتويات	٢٥

## المقدمة:

تعتبر المهارات القيادية الموجهة في عمل المؤسسات التي تتميز بالابداع الاستراتيجي اهمية كبير حيثما لاقى هذا الموضوع حيزا من عناية الدارسين والباحثين في الإدارة ولكن ما يميز هذا البحث هو ندرة الدراسات والبحوث الميدانية لا سيما على صعيد العراق ولا سيما في القطاع العام التي تتناول المهارات القيادية، في بناء روح التكاتف ، والتساهل للموظفين تجاه مؤسسات الأعمال التي يشتغلون فيها عن طريق الابداع.

وتعتبر المهارات القيادية في المؤسسات الخدمية شأن كبيره نحو عملها وتتباين ممارسات قادة المؤسسات وحسب نوع الأداء الذي يتسم به القادة وبالمقابل فإن تحليل مقياس إدراك الموظفين لهذا الاداء، لتحقيق الأداء المتميز، لما له مكانة خاصة من اجل التوفيق والاستقرار.

وان اغلب الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي كانت ذات صفة خاصة لم يتناولها تجريبيا واختباريا وفي الحقيقة يمثل معضلة واضحة تكمن في طياتها وجود ثغرة معرفية يجب التحدث عنها وان من اهم صلاحيات المهارات القيادية ايجاد اسلوب ملائم لإظهار الابداع الاستراتيجي وفق ما هيه التغير وهذا ما يمثل حافزا أساسيا للدراسة والبحث في القطاع العام و الدوائر الخدمية.

## الفصل الاول - منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول - منهجية البحث

#### اولا - مشكلة البحث :

تمثل المهارات القيادية جوهر العملية الادارية وقلبها النابض ، اذ يمارس القادة دوراً رئيسياً في توجيه نشاط الجماعة ويؤثرون في انتاجها والروح المعنوية السائدة بين أفرادها.

والابداع الاستراتيجي من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالمهارات القيادية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمنظمة، وبناء ثقافة في المنظمة تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما يعود أثر ذلك كله على المجتمع لتلحق بركب الأمم المتقدمة، وما وصلت تلك الأمم إلى ذلك المستوى إلا بوجود قادة مبدعين يتمتعون بمهارات وابداع استراتيجي في القيادة .

فالقائد الذي يتمتع بمهارات القيادية يستخدم المرونة والتفكير التكيفي ليستبق إدخال التغيرات، وانتاج استجابات مثمرة لمصادر التغيير الخارجية وإن للربط بين مهارات القيادة والإبداع الاستراتيجي له أهمية في نجاح استمرار العمليات القيادية داخل المؤسسات وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. حيث إن نمط المهارات القيادية الإبداع الاستراتيجي هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما الذي يساهم في تحقيق المصلحة المجتمعية ومن خلال ما تقدم يمكن طرح المشكلة عن طريق التساؤل الآتي : ما هو دور المهارات القيادية تعزيز الأبداع الاستراتيجي ؟

## ثانيا - أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا الموضوع من خلال ما يأتي :-

١ - القاء الضوء على أهمية المهارات القيادية الإبداع الاستراتيجي كأحد أهم متطلبات الوظائف الادارية التي تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها في ظل تحديات العصر .

٢ - محاولة إكساب وتنمية المهارات المرتبطة الإبداع الاستراتيجي من اجل تدعيم الممارسات القيادية التي تعتمد على تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني والاجتماعي والاقتصادي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والاستشرافية وتعزيز الاداء المتميز .

٣ - أهمية الدور الحيوي والمؤثر للقادة كأحد محددات التنمية البشرية بهدف استغلال كافة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها من أجل الارتقاء والتقدم للمجتمع وخاصة المجتمع العراقي .

### ثالثا - اهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على دور المهارات القيادية في تعزيز الابداع الاستراتيجي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١ - تحديد مستوى مهارات القيادة في تعزيز الابداع الاستراتيجي لدى القادة العاملين في عينة البحث الأساسية.

٢ - الوقوف على طبيعة المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي لعينة البحث وتوضيحان واعها وانماطها .

٣ - الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث التجريبية في مهارات القيادة الابداع الاستراتيجي .

### رابعا - حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في :-

١ - الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في تدريسي كلية التربية الاساسية .

٢ - الحدود المكانية : جامعة ميسان.

٣ - الحدود الزمانية : تم اجراء هذا البحث خلال الفترة الواقعة ما بين عام ٢٠٢٢ حتى عام ٢٠٢٣ .

### خامسا - فرضيات البحث :

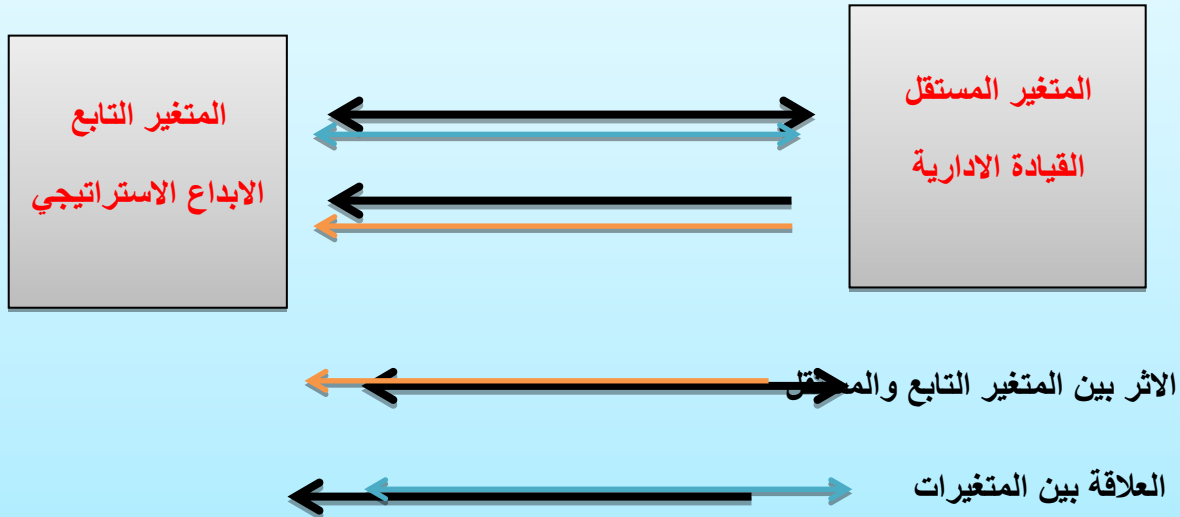
يتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسية وهي :

١ - هناك علاقة ارتباط ايجابية ما بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي جامعة ميسان.

٢ - هناك اثر بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي الأنموذج الافتراضي للبحث.

#### سادسا - المخطط الفرضي للبحث :

في الجانب النظري من البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على استقراء الحقائق وجمع وتحليل المعلومات والبيانات المستسقة من الكتب المنشورات العلمية والدوريات الموثوقة فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت العالمية، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث في هذا البحث على عدد من الأدوات والوسائل الضرورية لتغطية الجانب الميداني من البحث أبرزها الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع وكذلك اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها واختبار فروضها، وبلاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS كما موضح في شكل رقم (١)



شكل رقم ( ١ ) يوضح المخطط الفرضي للمتغيرات ( المصدر من اعداد الباحث )

#### المبحث الثاني - الدراسات السابقة

##### اولا - دراسات متعلقة بالقيادة الادارية :

##### الدراسة الاولى



الباحث والسنة	الشاعر، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	ممارسة المهارات القيادية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين
هدف الدراسة	هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين
اهم الاستنتاجات	وتوصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع. ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعا لجنس المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المدير الإناث في حين لا توجد فروق على مجال المرونة تبعا لجنس المدير

#### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	جريمخ ، ٢٠١٨
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري ، دراسة ميدانية في عدد من الكميات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط / العراق
هدف الدراسة	يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير القيادة الريادية المتمثلة بأبعادها (صياغة السيناريو ، وتحشيد التابعين ) التي تتمتع بها القيادة الادارية في الكميات الاهلية على الاداء الابتكاري .
اهم الاستنتاجات	وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري . ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري .

#### الدراسة الثالثة

الباحث والسنة	٢٠١١،Sunhueza
---------------	---------------

عنوان الدراسة	تنمية المهارات القيادية على الأداء التنظيمي
هدف الدراسة	هدفت إلى بيان تأثير تنمية المهارات القيادية على الأداء التنظيمي، سيما وأن البيئة الحالية تتطلب تحسين نوعية القيادة في المنظمات
اهم الاستنتاجات	تبين وجود علاقة إيجابية بين برامج تطوير القيادة والأداء التنظيمي، كما وجد أن معظم برامج تنمية المهارات القيادية تم انشاؤها في ظل استجابة المنظمات للتحديات الكبيرة التي تواجهها، ومن النتائج، تبين أن نسبة أعلى من «الشركات الرائدة» لديها برامج تنمية المهارات القيادية.

#### الدراسة الرابعة

الباحث والسنة	٢٠١٦، Gyasi
عنوان الدراسة	تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا.
اهم الاستنتاجات	وتوصلت هذه الدراسة الى ان أنه يتم تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات القيادية بشكل جيد لن يكون لديهم أي تأثير على العمل الأكاديمي، وأن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الأداء الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بتدريب المعلمين على فن القيادة، ومن المستحسن إجبارية التطوير المهني باستمرار.

#### ثانيا - دراسات متعلقة بالابداع الاستراتيجي :

##### الدراسة الاولى

الباحث والسنة	المعاضيدي، محمد، ٢٠١١
---------------	-----------------------

عنوان الدراسة	مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية-دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
هدف الدراسة	توضيح أبعاد الإبداع الاستراتيجي من خلال عينة البحث ومعرفة المتوافر منها في المنظمات الصناعية العراقية.
اهم الاستنتاجات	ضعف وعدم ملائمة التغيرات الهيكلية في تحقيق الإبداع، بالإضافة ضعف مرونة الشركة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في تعزيز عملية الابداع.

#### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	بشرى ، ٢٠١٣
عنوان الدراسة	واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الأعمال الصناعية العراقية
هدف الدراسة	قياس قوة عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي بدلالة أبعاده في منظمات الأعمال الصناعية العراقية، ثم تحديد ما إذا كانت هناك فروق بين تلك المنظمات.
اهم الاستنتاجات	تطبق عملية الإبداع الاستراتيجي تطبق بمستوى جدا، وبديل على توافر الرغبة لدى قيادات الشركات الصناعية للانطلاق إلى ما وراء المألوف، وتقديم المنتجات الجديدة التي ترضي الزبائن وتلبي رغباتهم.

#### الدراسة الثالثة

الباحث والسنة	Marc Sniukas, ٢٠١٧
عنوان الدراسة	الإبداع الاستراتيجي، تشكيلة من النقاشات الجارية

هدف الدراسة	هدفت الدراسة تحقيق هيكلية الأبحاث الحالية والنظريات الخاصة بالإبداع الاستراتيجي
اهم الاستنتاجات	<p>توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:</p> <p>– إن مضمون وعمليات وبيئة الإبداع الاستراتيجي تكون مختلفة جوهرياً عما هو عليه الحال في الاستراتيجية التقليدية.</p> <p>– إن العبء لا يجب أن يقع على كاهل المجموعات المختارة – أي كبار المدراء – بل أن المنظمة بأكملها يجب أن تجعل من الإبداع الاستراتيجي من أهم أولوياتها.</p> <p>– إن أساس النجاح بالنسبة للإبداع الاستراتيجي هو أن نكون خلاقين وأن نكون جريئين وأن نشكك بالوضع الراهن من خلال إلغاء الوضع الحالي أو إعادة التفكير فيه وأن لا نكون خائفين من المساس بالأمور المقدسة.</p>

#### الدراسة الرابعة

الباحث والسنة	Govindarajan and Gupta, ٢٠١١
عنوان الدراسة	الإبداع الاستراتيجي: خارطة طريق مفاهيمية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة الشركة في إحداث تغييرات جذرية على قواعد المنافسة، سواء الشركات الراسخة أو الداخلين الجدد إليها.
اهم الاستنتاجات	<p>توصل الباحثان إلى استنتاج مفاده وجوب تغيير نموذج الأعمال باعتماد طرح تلك التساؤلات بمثابة الأساس لإعادة تحديد نموذج الأعمال، وإذا شمل نموذج الأعمال وهي المتعلقة بتحديد الزبون، وتحديد قيمة الزبون، وتصميم عملية خلق القيمة عندها يصبح لدينا ثلاثة مجالات يمكن من خلالها أن تتغير قواعد اللعبة إلى قواعد انتصار وتفوق على المنافسين.</p>

### الفصل الثاني – الاطار النظري

#### المبحث الاول – مفهوم المهارات القيادية

## تمهيد :

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

## أولاً - مفهوم وتعريف القيادة:

**لغة:** "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد. (الفيروزآبادي، ١٩٩٧ : ٥٢).

**اصطلاحاً:** تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (عباس، ٢٠٠٤ : ١١)

وكذلك عرفها ( هايمان ) بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

والمأمل في التعريفات السابقة يجد أنها ركزت على عده أمور منها(قنديل، ٢٠١٠ : ٦٧):

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- ١ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
  - ٢ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.
- ومن خلال التعريفات التي تم ذكرها فيمكن تعريف المهارات القيادية إجرائيا: بأنها قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

#### ثانيا - المهارات القيادية:

مما لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي (العلاقي، ٢٠٠٠ : ٣٥٦).

#### ١ المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

### وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

٢ - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

٣ - أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

٤ - هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ - القدرة على تحمل المسؤولية.

ب - الفهم العميق والشامل للأمور.

ج - الحزم.

د - الإيمان بالهدف.

### ٢ المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا

النفسى، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابية متعاطفة (مجلة الإدارة، العدد الثاني: ٦٩).

### ٣ المهارة التنظيمية:

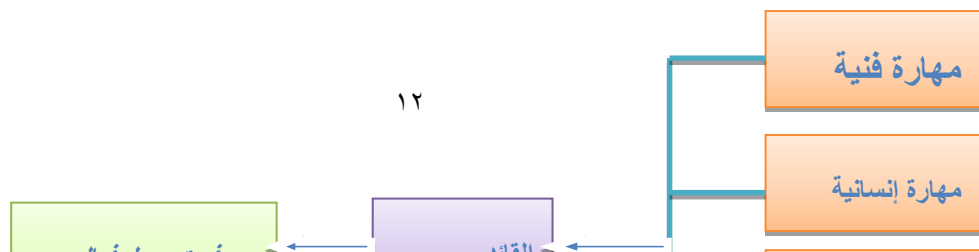
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية (العجمي، ٢٠١٠ : ٢١١ )

### ٤ المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (حسن ، ٢٠٠١ : ١٢١).

الشكل (٢) يوضح مهارات القيادة.





### ثالثا - أهمية المهارات القيادية:

تكمن أهمية المهارات القيادية فيما يلي (الطويل، ١٩٩٩ : ٢٥٨) :-

- (١) تعتبر حلقة الوصول بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتحيلاتها المستقبلية.
- (٢) أنها الوسيلة التي تظهر في داخلها كافة الافكار والاستراتيجيات والسياسات.
- (٣) تقوية الجوانب الايجابية في المؤسسة وخفض الجوانب السلبية قدر المستطاع.
- (٤) التحكم في مشكلات العمل وحسمها، وحسم الخلافات والترجيح بين الاقتراحات.
- (٥) تطوير وتدريب ورعاية الأفراد بافتراض انهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد نموذج لهم.
- (٦) معاصرة المتغيرات المحيطة وعملها في خدمة المؤسسة.
- (٧) تسهيل عمل المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة. (فؤاد القاضي، ١٩٩٩ : ٥٣).

### رابعا - قوة تأثير المهارات القيادية:

قوة مهارة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها (أروى عبدالسلام ، ٢٠٠٤ : ١٢ )  
وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

#### ١ - القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل ( المدير العام - المدير - المشرف )

#### ٢ - قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل  
(الرواتب - الترقية - الجوائز)

#### ٣ - قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة)

#### ٤ - قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة (العدلوني ، ٢٠٠٤ : ١٢١).

#### ٥ - قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.  
وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

## خامسا - أساليب المهارات القيادية:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

١ - القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين

الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة

لغيره(حسن ، ٢٠٠٦ : ١٤)

٢ - القيادة التسييبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع

المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في

المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

٣ - القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع

والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور

مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد

الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يميلها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية

اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً

لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في

تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة

على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية

بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية

بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام(محمود كلاله ، ١٩٩٦ : ١٢).

## المبحث الثاني - الابداع الاستراتيجي

### تمهيد :

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والضغوط التي جعلت من البيئة التي تعمل بها أكثر تعقيدا بسبب التغير المتسارع، سرعة تقليد المنتجات، تضاعف عدد المنافسين وتطور وسائل الاتصال وهو ما انعكس في عدم قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار في ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى، فأحجمت الكثير من المؤسسات على المنافسة المباشرة وباتت أغلبها يبحث عن أساليب جديدة مبتكرة تساعد في البقاء والاستمرار.

يعتبر الإبداع الاستراتيجي أحد تلك الخيارات التي أمام المؤسسات للخروج من المنافسة، مما جعل هذه الأخيرة أمراً غير مطروح فبدلاً من تقسيم الطلب - الذي هو قليل أصلاً - وملاحقة المنافسين وتقليدهم من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية المعروفة، فإن الإبداع الاستراتيجي يقوم على خلق الطلب وسوق جديدة.

### اولا - ما هيه الابداع :

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المواضيع إثارة للجدل، كون هذا الأخير يعد من الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله ومخرجاته التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وإنجازه، وكذا كثرة العوامل التي يتأثر بها، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى بسبب تعدد العلوم (النفس، الاجتماع، الاقتصاد،.....) التي تناولته في دراساتها وأبحاثها، ورغم كثرة ما كتب عن الإبداع وخصائصه، إلا أن الغموض لا يزال يحيط بالموضوع. يستعرض تعريف الإبداع وجهة نظر بعض الباحثين، كما يبرز طبيعة العلاقة بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة به فقد عرف (زواوي حميدة ، ٢٠١٩ : ١٥٣ ) الابداع "بأنها لعملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة".

وكذلك عرفها (علاء فرج ، ٢٠١٠ : ٤٥) "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جيداً بالنسبة لها وبالنسبة للبيئة على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".

وعرفها (ناصر شداد، ٢٠١٧ : ٩٨) "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه".

### ثانياً - مفهوم الابداع الاستراتيجي:

تعددت التعاريف وتباينت المصطلحات التي قدمها الباحثون حول مفهوم الإبداع الاستراتيجي، ذلك أن لكل باحث تواجهه التي ينظر من خلالها إليه (جغرافية، سياسية، مادية، تنافسية،.....).

ومن هذه التعاريف تعريف (شنشونة ، ٢٠١٤ : ١٠٩ ) "هو التكوين الجديد للمنظمة؛ الذي ينطوي على إجراءات جديدة، ومعارف جديدة ومهارات جديدة، و التي لديها القدرة على تغيير قواعد المنافسة في قطاع".

وتعريف (Berghman, ٢٠٠٦, P:٣٣) " هو تصور المؤسسة لمستقبلها وإبداع طرائق جديدة وخاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية". وهذه التعريف يتكلم عن الشكل الجديد للمنظمة الذي يضم عمليات جديدة ومهارات جديدة، كانت قد عدلت أو لها إمكانية تعديل قواعد التنافس في صناعة ما.

وتعريف (الطراونة ، ٢٠١٥ : ٤٢ ) " هو حالات إعادة الفهم والاستيعاب الجوهرية لما هدف إليه منظمات الأعمال والذي يقود بدوره إلى طريقة مختلفة ومثيرة في ممارسة قواعد اللعبة (المنافسة) في منظمات الأعمال".

يعتبر هذا التعريف أوضح من سابقه الذي عرفه على أنه أداء النشاط بطريقة مختلفة أساساً للتنافس في العمل السائد الذي تتنافس في إطاره المؤسسات.

### ثالثا - قدرة الإبداع الاستراتيجي:

عرفها برغمن ليزلور بأنها ( قدرة المنظمة على خلق مبادرات الإبداع الاستراتيجي بشكل منتظم ) يبرز هذا التعريف ضرورة امتلاك المؤسسة لبعض المقدرات التي تمكنها من تنمية مواردها باتجاه تحقيق النجاح والتميز من خلال خلق إبداعات إستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه المقدرات إلى صنفين هما :

١ - **التعلم التنظيمي** : يعرفه سيمون بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها" (تشان كيم، ٢٠٠٦، ص ٣٥)

يشير هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين في عملية التعلم التنظيمي هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في التعامل مع هذه المشكلات.

في حين يعرف بيتر سنيغ التعلم التنظيمي بأنه: "اختبار مستمر للخبرة وتحويلها إلى معرفة تكون متاحة في المنظمة بأكملها وذات الصلة برسالتها" (دخان، ٢٠١٠ : ٥٣) وقد ميز بين نوعين من التعلم هما:

- **التعلم التكيفي :**

هو الذي يتعلق بالتكيف، فالتكيف هو الخطوة الأولى فقط، أو حلقة التعلم الأولى الذي يتركز على حل المشاكل في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسب.

- **التعلم التوالدي :**

أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي، هذا الأخير يركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المؤسسات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ما تحتاجه المنظمات المتعلمة دائما. وحسب بيتر سنيغ فإن التعلم التوالدي يتعلق بالإنشاء (كل ما هو جديد) ويتطلب التفكير المنظمي والرؤية المشتركة في الإتقان الشخصي والتعلم الفرقي.

إن تحول المؤسسات من النمط التقليدي إلى نمط المنظمات المعرفية والمتعلمة جعل المعرفة والتعلم مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة (بريطل ، ٢٠١٥ : ١٤٢).

## ٢ - العمل الفرقي (الجماعي) :

( تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن: "مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة)

ويتميز أفراد الفريق بوجود مهارات متكاملة يجمعهم غرض واحد وهدف واحد فضلا عن وجود مدخل مشترك مع العمل فيما بينهم إن فرق الإبداع الاستراتيجية تعد من العوامل الجوهرية لنجاحه إذ يجري إنشائها على مستوى المؤسسة ككل من خلال إدارة بعض الأشخاص للواجهة الأمامية للإبداع، مما يتطلب فصلها عن إجراءات المؤسسة وعملياتها الأخرى، وترتبط هذه الفرق بالإدارة العليا وتتعامل مع القضايا التي تتطلب على تغييرات إستراتيجية في أعمال المؤسسة من الجوانب المهمة لنجاح الإبداع الاستراتيجي هي كثرة الأفكار المقدمة التي تمكن فرق الإبداع الاستراتيجي من ربطها بالعمليات واختيار أهمها قبل أن تكون أفكار جاهزة (شتاتة، ٢٠١٧ : ١٧٣).

## رابعا - أهمية الإبداع الاستراتيجي :

الإبداع الاستراتيجي قوى دافعة مهمة للتنمية الشخصية، والنمو الاقتصادي، والتقدم المجتمعي، خاصة في الألفية الجديدة، عندما بدأ يواجه الناس تطورا سريعا للتكنولوجيا الجديدة، وتغيرات متسارعة في الحياة والعمل، وعندما بدأت تحدث كوارث طبيعية أو من صنع الإنسان باستمرار، لذا فإنه لا يمكن التقليل من أهمية الإبداع الاستراتيجي، علاوة على ذلك، وعلى المستوى العالمي أخذ يتطور مجتمعنا الحديث من (عصر المعلومات) إلى (عصر الإبداع)، ومن السمات المميزة لعصر الإبداع الاستراتيجي أن الاقتصادات والمجتمعات تتحول من المعرفة إلى الإبداع بصفاتها خصائصها الرئيسية، وأن النشاط الاقتصادي يركز على إنتاج الأفكار بدلاً من إنتاج الأشياء (الصرايرة ، ٢٠١٢ : ٣٣)

و في هذا الوقت الانتقالي سيصبح الأفراد الذين يمكنهم إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية والاستفادة من مواهبهم الإبداعية الفريدة هم الفائزون الحقيقيون، حيث ستزدهر الشركات التي يمكنها إدارة عقولها الإبداعية ونظام الابتكار بشكل فعال في السوق المتغيرة، ومن الجدير بالذكر أنَّ الأمم المتحدة قد أدرجت "الإبداع الاستراتيجي" ككفاءة أساسية يجب على العاملين في المؤسسات تطويرها، لذا لا غنى عن الإبداع الاستراتيجي للنمو والتنمية المستدامة، مع مجموعة متنوعة من المبادرات التي تدمج الإبداع في المجال الاقتصادي مدى الحياة لتعزيز التنمية المستدامة والتنافسية للاقتصاد.

و تكمن أهمية الابداع الاستراتيجي في الآتي:

- ١ - يؤدي كل منهما إلى زيادة الإنتاجية.
- ٢ - يساعدان في زيادة الربح.
- ٣ - يحفز كل منهما الموظفين ليصبحوا أكثر إبداعاً.
- ٤ - يؤدي كل منهما إلى تنويع المنتجات والخدمات. يقدمان مجموعة متنوعة من السلع والخدمات من أجل إثارة الإبداع.

#### خامسا - مكونات الابداع الاستراتيجي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين مكونات الابداع الاستراتيجي، ومن خلال الاطلاع على بعض الادبيات النظرية التي تضمنت هذا المفهوم لوحظ هناك تباين في وجهات النظر من حيث طرحهم لهذه المكونات ، حيث ركز الباحث على المكونات التي تنسجم مع متغيرات الدراسة وهي (ادارة عملية الابداع، التوافق الاستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط).

#### ١ - ادارة عملية الابداع :

تشكل ادارة عملية الابداع الجوهر الخلاق للإبداع الاستراتيجي كونها تدمج بين المداخل التقليدية والغير تقليدية



لإستراتيجية الاعمال، وبين المنظورات الخارجية وقدرات وممارسات المنظمات الداخلية، وبما يزيد من فرص منظمات الاعمال لاكتشاف طيف واسع من البدائل الجديدة و ان منظمات الاعمال تتكيف سواءً مع التغييرات الخارجية او الداخلية من اجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية وبأقل اسعار ممكنة وهي تسعى لإدارة عملية الابداع من خلال تعاونها مع المنظمات المنافسة وتلبية اي متطلبات يمكن ان توصلها للأسواق العالمية وان الابداع الناجح يتطلب عملية تصميم متكاملة، اي التكامل في تصميم المنظمة، تصميم المنتج، وكذلك تصميم وتنفيذ التكنولوجيات الجديدة، ويحتاج هذا الجهد التصميمي المتكامل تعاوناً جيداً، ويجب دعمه بتقنيات وأدوات إدارة المعرفة الفعالة (محمد، ٢٠١٣ : ١٢٢ )

## ٢ - التوافق الاستراتيجي :

يمثل التوافق الاستراتيجي عملية المشاركة والاهتمام من قبل فريق القيادة العليا بكافة اطرافها وأصحاب المصالح

الخارجين في تحقيق التفاعل المتبادل من أجل تطوير رؤية مشتركة، ومسار يمتد الى الامام حيث يؤدي تحقيق المشاركة المتبادلة الفاعلة بين مختلف النشاطات الوظيفية في عملية الابداع الى تحقيق التوافق الاستراتيجي بين مختلف اصحاب المصالح سواء داخل المنظمة او خارجها (محمد، ٢٠٠٨ : ٣٢).

يعبر عن التوافق الاستراتيجي بالتجاوب من خلال الطريقة الواعية لاختيار الوسائل الاكثر ملائمة والمرنة التي تخدم الخطط الاستراتيجية للمنظمة بغرض اعادة وبث روح التجديد والصياغة الملائمة للمسارات والخيارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يجعل الحياة تنمو بشكل افضل (زيدان، ٢٠١٧ : ٦٢) في حين اشار ( الحسيناوي ) الى التوافق الاستراتيجي بأنه يمثل درجة اتفاق الاحتياجات والمطالب والغايات والأهداف مع احتياجات ومطالب وغايات وأهداف مكون اخر.

## ٣ - الاستعداد التنظيمي :

يقصد بالاستعداد التنظيمي قدرة المنظمة على التصرف وتنفيذ الافكار والمبادرات الابداعية والاستراتيجيات المبتكرة وتحقيق النجاح في التعامل مع المطالب التشغيلية والمالية والثقافية والسياسية التي ستبرز مستقبلاً

إذ لابد ان تكون المنظمات مستعدة تنظيمياً وذلك بوضع الخطط البديلة لاغتنام الفرص والتنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تساعد في تطوير استراتيجيا وتسهيل عملية التغيير التنظيمي و يتم تحديد الاستعداد التنظيمي وقياسه بالاعتماد على خصائص الافراد داخل المنظمة، فضلاً عن الالتزام الجماعي او الفاعلية الجماعية باعتباره موقفاً شاملاً يحدد مدى استعداد المنظمة لتنفيذ خططها الحالية وصولاً لتحقيق اهدافها ( فاخر ، ٢٠١٣ : ٥٤ ).

#### ٤ - التنفيذ المنضبط :

يمثل التنفيذ المنضبط قدرة المنظمة في تحقيق النجاح أو تحديده من خلال التنفيذ المنظم والفعال لمجموعة من العمليات او الانشطة التي تحتاج الدعم والمشاركة من قبل المنظمة حيث يتضمن التنفيذ المنضبط ادارة العملية بالنسبة للمنظمة بدءاً من الطموح وانتهاءً بظهور تأثير الاعمال او المنتجات على الزبائن، لذا ينبغي على المنظمة ان تفهم وتوضح للعاملين مدى قدر الجديدة، وكذلك معرفة المعوقات التي قد تواجه عمليات التنفيذ

فالمنظمة التي تسعى الى التنفيذ المنضبط ينبغي لها ان تلتزم باتباع ثقافة تنظيمية وعمليات منظمة من أجل اضافة قيم جديدة لإعمال المنظمة أو لتحسين قدرات ومهارات الموظفين، فضلاً عن هدف تحسين فاعلية المنظمة (الدليمي، ٢٠٠٩ : ٣٨).

### الفصل الثالث - الجانب التطبيقي

يعطي هذا الفصل وصفا لأسلوب البحث، ومجتمعها وعينتها، وأداة البحث التي قام الباحث باعتمادها، المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث للإجابة عن فرضيات البحث.

#### المبحث الأول - منهجية البحث وإجراءاته

##### أولا - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من ( ٣٠ ) موظفي واعضاء هيئة تدريسية ورئاسة اقسام جامعة ميسان.

##### ثانيا - عينة البحث :

تتمثل عينة البحث من موظفي واعضاء هيئة تدريسية ورئاسة اقسام جامعة ميسان حيث تم توزيع ( ٣٠ ) استبان استرجع الباحث منها ( ٢٧ ) استبانة قابلة للتحليل بينما هناك ( ٣ ) استبانات غير قابلة وجدول رقم ( ١ ) يوضح تكرارات ونسب افراد عينة البحث.

جدول رقم ( ١ ) يوضح تكرارات ونسب افراد عينة البحث

النوع الاجتماعي			
انثى		ذكر	
٣٧,٠%	١٠	٦٣,٠%	١٧
العمر			
٥٠ فأكثر	٤٠ - ٥٠	٣٠ - ٤٠	اقل من ٣٠
٠	٤	٢	٢١
٠%	١٤,٨%	٧,٤%	٧٧,٨%
التحصيل الدراسي			
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس
٠	٥	٢	٢٠
٠%	١٨,٥%	٧,٤%	٧٤,١%

الموقع الوظيفي				
موظف	تدريسي	معاون رئيس قسم	رئيس قسم	
١٧	٨	٢	٠	
%٦٣,٠	%٢٨,٦	%٧,٤	%٠	
عدد سنوات الخبرة				
أقل من ٥	٥ - ١٠	١٠ - ١٥	١٥ - ٢٠	٢٠ فأكثر
٢٣	٤	٠	٠	٠
%٨٥,٢	%١٤,٨	%٠	%٠	%٠

### ثالثا - اداة البحث :

استخدم الباحث اداة الاستبيان حول موضوع "البحث" باعتبار هذه الأداة مهمة للحصول على البيانات من أفراد عينة البحث، وقد تألفت من ثلاث محاور اساسية وهي:

١ - المحور الأول: تضمن البيانات العامة التي تتعلق بالخصائص الشخصية للمستجيبين.

٢ - المحور الثاني: الفقرات الخاصة بالمهارات القيادية وتتضمن ( ١٥ ) فقرة،

٣ - المحور الثالث: الفقرات الخاصة بالابداع الاستراتيجي ويتضمن ( ١٥ ) فقرة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت، الذي يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة البحث على كل فقرة من الفقرات المقدمة، وقد ترجمت الاستجابات لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم ( ٢ ) يوضح درجات القبول لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
درجة القبول	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

#### رابعاً - الوسائل الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث في تحليل المعلومات على الأساليب الإحصائية وهذا بعد تفريغ إجابات العينة في برنامج Excel وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وتتمثل الأساليب المعتمدة في ما يلي:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات معرفة تكرار ووصف عينة لبحث فيما يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.
- ٢ - حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لل فقرات .
- ٣ - استخراج معامل الارتباط ومعامل التأثير وقيم  $t$  المحسوبة والجدولية.

## المبحث الثاني - التحليل الاحصائي للفقرات

### ١ - تحليل فقرات المتغير المستقل :

جدول رقم ( ٣ ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات القيادية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تمتلك القيادة القدرة في التأثير على الآخرين	١,٦٦٦٧	٠,٦٧٩٣٧
٢	تهدف القيادة الى ان تسود علاقا المحبة والتكاتف بين العاملين	٤,٧٠٣٧	٠,٥٤١٧١
٣	يشجع القادة العمل بروح الفريق في الكلية	٤,٧٤٠٧	٠,٤٤٦٥٨
٤	توفر القيادة الدعم المعنوي للعاملين في الكلية	٤,٥١٨٥	٠,٧٠٠٠٢
٥	تشجع القيادة الموظفين على طرح افكارهم بكل حرية	٤,١٨٥٢	٠,٨٣٣٧٦
٦	تتجنب القيادة العقوبات والتهديد للموظفين	٣,٥٥٥٦	٠,٩٧٤٠٢
٧	يشعر القادة بان زملائهم يبادلونهم الاحترام	٣,٨١٤٨	١,١١٠٦٨
٨	يميل القادة الى تأسيس علاقات قوية مع زملائهم في العمل	٣,٢٢٢٢	١,٢٥٠٦٤
٩	توجد اجتماعات يقيم بها اداء الموظفين	٣,٩٦٣٠	١,٢٢٤١٦
١٠	تتمتع القيادة بالقدرة على المناقشة	٣,٤٤٤٤	١,٩٦٧٦٩
١١	تتجاهل القيادة اخطاء الموظفين الصغيرة والكبيرة ويتم التركيز على الامور المهمة	٢,٦٦٦٧	١,٥١٩١١
١٢	توزع القيادة الواجبات على الموظفين على وفق تسلسل هرمي واضح	٣,٢٩٦٣	١,٧٢٧٩٣
١٣	تستمع القيادة للراء المخالفة بشكل ايجابي	٣,٥٥٥٦	١,٦٠١٢٨
١٤	تهدف القيادة الى الاستفادة من اخطاء الغير في حل المشكلات	٣,٦٦٦٧	١,٣٨٦٧٥
١٥	تستثمر القيادة افكار العاملين التي يطرحونها ويتم الاخذ بها	٤,١٤٨١	٠,٨٦٣٩٧

يشير جدول رقم ( ٣ ) الى ان درجة استجابات افراد العينة على فقرات الاستبيان كانت مرتفعة ما عدى فقرة رقم ( ١ ) التي كانت نسبة الوسط الحسابي ( ١,٦٦٦٧ ) وانحراف معياري ( ٠,٦٧٩٣٧ ) أي ان العينة المستجيبة ترا عدم وجود تأثير للقيادة في الاخير اما يكون بسبب حب التملك واستغلال السلطة مما يسبب عدم الانسجام والتفاهم مع العاملين في المؤسسة.

## ٢ - تحليل فقرات المتغير التابع :

جدول رقم ( ٤ ) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للابداع الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تمتلك ادارة جامعة ميسان رؤية مستقبلية لتحقيق الابداع الاستراتيجي	٤,٥١٨٥	٠,٥٧٩٨١
٢	تشجع ادارة جامعة ميسان على توليد الافكار الابداعية القابلة للتنفيذ	٣,٤٤٤٤	١,١٨٧٥٤
٣	تحرص ادارة جامعة ميسان على تشكيل لجان عمل لضمان حقوق ادارة عملية الابداع	٤,٤٠٧٤	٠,٨٨٨٣٥
٤	ادارة جامعة ميسان تقوم بمنح الاولوية للافكار الابداعية المرتبطة بتحقيق رضا الطلبة	٣,٧٠٣٧	٠,٧٢٤٠٣
٥	تتعاون ادارة جامعة ميسان مع الجهات ذات العلاقة من اجل اكتشاف الافكار الابداعية	٣,٤٨١٥	١,٤٥١٠٠
٦	تطبق ادارة جامعة ميسان استراتيجية تتلائم مع ظروف بيئتها الداخلية	٤,٢٢٢٢	٠,٦٩٧٩٨
٧	تستخدم ادارة جامعة ميسان استراتيجية ابداعية تميزها بين الجامعات من بين بقية المحافظات	٤,٠٣٧٠	٠,٦٤٩٣٥
٨	تشجع ادارة جامعة ميسان حالات التوافق الوظيفي داخل الكليات لما ذلك من دور في تحقيق حالات الالتزام	٣,٨١٤٨	٠,٩٢١٤١
٩	تحرص ادارة جامعة ميسان على مشاركة جميع اقسامها في تحقيق الابداع الاستراتيجي	٣,٧٧٧٨	١,٠٨٦٠٤
١٠	تساعد ادارة جامعة ميسان على تحقيق التناسق بين الافكار الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية الابداع الاستراتيجي	٤,١٤٨١	٠,٨١٨٢٤
١١	تتنبأ ادارة جامعة ميسان بالاحداث المستقبلية الناتجة عن التغيير التنظيمي	٢,٨٨٨٩	٠,٧٥١٠٧
١٢	يتسم الهيكل التنظيمي في جامعة ميسان بالمرونة	٣,٩٦٣٠	٠,٤٣٦٩٠
١٣	تحرص ادارة جامعة ميسان على اجراء التغييرات الهيكلية فيها للتوافق مع الاستراتيجيات التي تتبناها	٤,٥٥٥٦	٠,٧٥١٠٧
١٤	توجد في جامعة ميسان ثقافة داعمة للافكار الابداعية	٤,٠٠٠٠	٠,٥٥٤٧٠
١٥	تحتوي ادارة جامعة ميسان القدرة الكاملة على التصرف والتنفيذ الملائم للافكار الابداعية	٤,٣٧٠٤	٠,٧٩١٦٩

يوضح جدول رقم ( ٤ ) الى موافقة افراد عينة البحث على فقرات الاستبانة ويعود السبب الى ان تطوير المهارات القيادية له دور مهم في عملية الابداع الاستراتيجي ويجب ان يتضمن بذل جهودا منسقة ومن خلال اسس واساليب ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الفهم الايجابي ومعرفة كافية لدى المنتفعين لأنشطة لمهارات القيادة وخدماتها في المؤسسة وبما يساهم في تحقيق الابداع.

### المبحث الثالث - الإجابة عن فرضيات البحث

١ - للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى التي يكون مفادها " هناك علاقة ارتباط ايجابية ما بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي "

جدول رقم ( ٥ ) يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	علاقة الارتباط	درجة الارتباط sig	حجم العينة
المهارات القيادية	٠,٢٤٤	٠,٠٢	٢٧
الابداع الاستراتيجي			

المصدر / من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول اعلاه والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي حيث بلغت نسبة لارتباط ( ٠,٢٤٤ ) ويفسر الباحث ذلك ان المهارات القيادية هي الوسيلة في نجاح الإبداع الاستراتيجي وتنقل الافكار والتأثير وبالتالي تؤثر على عوامل المهارات القيادية وتوفير الاتصال الايجابي وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى.

٢ - اما الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير "هناك اثر بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي "

جدول رقم ( ٦ ) يوضح علاقة التأثير بين المهارات القيادية والابداع الاستراتيجي

المتغيرات	T	F	R <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t المحسوبة	٠,٠٥٩	٠,٠٥
المتغير التابع	٥,٢٠٧	٢,٨١		

حجم العينة = ٢٧ / درجات الحرية = ( ١,٢٦ )

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS



يشير جدول رقم ( ٦ ) الى وجود تأثير معنوي للمهارات القيادية حيث بلغت قيمة t المحسوبة ( ٥,٢,٧ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ( ٢,٠٥٦ ) في حين بلغت نسبة ( F ) المحسوبة ( ٢,٨١ ) وهي اكبر من قيمة الجدولية ( ١,٠٧ ) وهي معنوية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) مما يعني وجود اهتمام من قبل العينة المبحوثة بالأساليب المهارية للقيادية ،ويدل على الدور المهم الذي تعطيه هذه المهارات في التكهّن بالابداع الاستراتيجي، مما يعطي له بعدا تطبيقيا يتجسد في امكانية توظيف هذه المهارات في كافة الدوائر والمؤسسات ، وتسخيرها كوسيلة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الابداع الاستراتيجي حيث ان افراد العينة يستشعرون بدرجة عالية من الابداع وفقا لمقياس البحث .

## الفصل الثالث - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً - الاستنتاجات:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري توصل الباحث لمجموعة من الاستنتاجات أهمها :-

١ - لقد نالت ابعاد المهارات القيادية اهتماماً كبيراً وواضحاً، وتتامي عدد ذوي الاختصاص. انسجاماً مع

النظريات القيادية الحديثة التي تركز على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المتوفرة.

٢ - أظهرت نتائج البحث أدراك أهمية المهارات القيادية واهتمامها بالأبداع الاستراتيجي كأداء شمولي لها في تحقيق أهدافها ضمن بيئة تعد سمتها الأساسية للمنافسة.

٣ - ان الابداع الاستراتيجي هو تغيير جذري مساق بالرؤية التي تتيح للمؤسسة القراءة المسبقة لحاجات القادة الحاليين والمحتملين، والتخلي عن قواعد المنافسة التقليدية يؤدي الى تقديم افضل النماذج التي تسير الاعمال .

٤ - القادة يتمتعون بخصائص شخصية إيجابية مثل القيم والتوجيهات وتحفيز الآخرين ولهم دور اساسي في دعم جيود العاملين في سبيل التخلي عن العادات القديمة في التفكير ليكونوا ذوو اداء ابداعي وابتكاري.

٥ - لاحظ الباحث ان المهارات القيادية بأبعادها تعمل على صياغة السيناريو، وتحشيد التابعين لها تأثيراً واضحاً على الابداع الاستراتيجي اذ ان توفر مستويات عالية من المهارات القيادية يولد الكثير من الحلول الاصلية والمبتكرة وتسهم في تحسين الافكار وتحقيق الابتكار المؤسسي عن طريق توفير القيادة المحفزة على الابداع والتغيير.

## ثانيا - التوصيات :

يوصي الباحث بما يلي :-

- ١ - العمل على تحسين مستوى المهارات القيادية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.
- ٢ - السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في المؤسسة.
- ٣ - تفعيل إستراتيجية الإبداع في مختلف المؤسسات والعمل على تطوير المهارات الإبداعية التي يمتلكها العمال.
- ٤ - يقترح الباحث إنشاء مخططات إبداعية مبنية على أسس تطويرية كتنمية المعارف الماهرة واستعمال التكنولوجيات الحديثة وإستخدام أساليب العمل المتطورة.
- ٥ - على القيادة في المؤسسات محل الدراسة أن تستمر بتبني فكر الإبداع الاستراتيجي منهجاً ومضموناً في ممارستها لدوره في قيادة مؤسساتها لبقاء والنمو في ظل اشتداد المنافسة أكثر بالقطاع.

## قائمة المصادر

١. أروى عبدالسلام صالح، ٢٠٠٤ ، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.
٢. بربطل برفين جوبتا، ٢٠١٥ ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
٣. تشان كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق -كيف تبدع سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانيوت حافظ، دار الفكر، دمشق-سوريا، ٢٠٠٦
٤. حسن رسمي محمد ، ٢٠٠٦ ، أساسيات الإدارة التربوية، د ط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
٥. حسن عجلان علاء فرج ، ٢٠١٠ ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٦. حسينة دخان، ٢٠١٠ ، استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة خدمة متعاملي الهاتف النقال بولاية المسيلة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر
٧. أحمد الطراونة، ٢٠١٥ ، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. زواوي حميدة، ٢٠١٩ ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر.
٩. شاويش مصطفى عباس ، ٢٠٠٤ ، إدارة الموارد البشرية-إدارة أفراد، د ط، دار الشروق
١٠. صلاح فؤاد القاضي ، ١٩٩٩ ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. عاكف لطفي الدليمي، ٢٠٠٩ ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
١٢. عائشة شتاتحة، ٢٠١٧، مبررات تبني التحول إليها - دراسة حالة جامعة عمار المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله-  
الجزائر، ديسمبر ٢٠١٧

١٣. الفيروزأبادي، رائد عمر ، ١٩٩٧ ، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات  
الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، ، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

١٤. فيصل عمر العلاقي ، ٢٠٠٠ ، أثر القيادة على أداء منظمات الاعمال، دراسة حالة شركة  
الكهرباء-إدارة كهرباء مكة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للنشر والتوزيع، مصر.

١٥. محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية،  
العدد ٣٣ ، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، ٢٠١٤

١٦. محمد عبد الغني حسن ، ٢٠٠١ ، القيادة الإدارية الإبداعية، د ط، دار الفكر الجامعي،  
الإسكندرية، مصر.

١٧. محمد مشعان هادي كلادة ، ١٩٩٦ ، المدير المدرسي الناجح، د ط، مكتبة المجتمع العربي،  
عمان.

١٨. محمد، العدلوني ، ٢٠٠٤ . مبادئ الإدارة، ط ٣، منشورات جامعة القدس المفتوحة.

١٩. مسعود سليمان الطويل ، ١٩٩٩ ، مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة

٢٠. ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة  
الجزائرية للمنسوجات بولاية تسمسيلات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف -الجزائر.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

قسم / ادارة الاعمال

م / استثمارة استبيان

تمثل استثمارة الاستبانة هذه المقدمة لشخصكم الكريم جزء من متطلبات اعداد بحث تخرج لنيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال والموسوم .

(دور المهارات القيادية في تعزيز الابداع الاستراتيجي )

وان تفضلكم بالاجابة بموضوعية واقعية على جميع العبارات يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق اهداف البحث علما ان الاجابات تستخدم اغراض البحث العلمي حصرا لذا لا داعي لذكر الاسم او العنوان او الى ما يشير الى الشخصية بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الاتية :

١ - الراي الموضوعي الدقيق هو المطلوب اذ ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة .

٢ - يرجى وضع علامة (X) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.

٣ - الباحث على استعداد تام لاجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة .

مع فائق الشكر والتقدير.....

بأشراف الاستاذ

رسول ماجد

الباحث

حسن كاظم عودة

البيانات العامة :

النوع الاجتماعي : ذكر  انثى

١ - العمر :

اقل من ٣٠ سنة

٣٠ اقل من ٤٠ سنة

٤٠ اقل من ٥٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

٢ - التحصيل الدراسي :

بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

٣ - الموقع الوظيفي "

موظف	معاون مدير قسم	مدير قسم	معاون مدير عام	مدير عام
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

٤ - عدد سنوات الخدمة:

اقل من ٥ سنوات

من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات

من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة

من ١٥ الى اقل من ٢٠ سنة

من ٢٠ سنة فأكثر

**المهارات القيادية :** بأنها قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

**الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل:**

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تمتلك القيادة القدرة في التأثير على الآخرين					
٢	تهدف القيادة الى ان تسود علاقا المحبة والتكاتف بين العاملين					
٣	يشجع القادة العمل بروح الفريق في الكلية					
٤	توفر القيادة الدعم المعنوي للعاملين في الكلية					
٥	تشجع القيادة الموظفين على طرح افكارهم بكل حرية					
٦	تتجنب القيادة العقوبات والتهديد للموظفين					
٧	يشعر القادة بان زملائهم يبادلونهم الاحترام					
٨	يميل القادة الى تأسيس علاقات قوية مع زملائهم في العمل					
٩	توجد اجتماعات يقيم بها اداء الموظفين					
١٠	تتمتع القيادة بالقدرة على المناقشة					
١١	تتجاهل القيادة اخطاء الموظفين الصغيرة والكبيرة ويتم التركيز على الامور المهمة					
١٢	توزع القيادة الواجبات على الموظفين على وفق تسلسل هرمي واضح					
١٣	تستمع القيادة للاراء المخالفة بشكل ايجابي					



					١٤ تهدف القيادة الى الاستفادة من اخطاء الغير في حل المشكلات
					١٥ تستثمر القيادة افكار العاملين التي يطرحونها ويتم الاخذ بها

الابداع الاستراتيجي : على أنه أداء النشاط بطريقة مختلفة أساساً للتنافس في العمل السائد الذي تتنافس في إطاره المؤسسات .

الفقرات الخاصة بالمتغير التابع :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تمتلك ادارة جامعة ميسان رؤية مستقبلية لتحقيق الابداع الاستراتيجي					
٢	تشجع ادارة جامعة ميسان على توليد الافكار الابداعية القابلة للتنفيذ					
٣	تحرص ادارة جامعة ميسان على تشكيل لجان عمل لضمان حقوق ادارة عملية الابداع					
٤	ادارة جامعة ميسان تقوم بمنح الاولوية للافكار الابداعية المرتبطة بتحقيق رضا الطلبة					
٥	تتعاون ادارة جامعة ميسان مع الجهات ذات العلاقة من اجل اكتشاف الافكار الابداعية					
٦	تطبق ادارة جامعة ميسان استراتيجية تتلائم مع ظروف بيئتها الداخلية					
٧	تستخدم ادارة جامعة ميسان استراتيجية ابداعية تميزها بين الجامعات من بين بقية المحافظات					
٨	تشجع ادارة جامعة ميسان حالات التوافق الوظيفي داخل الكليات لما ذلك من دور في تحقيق حالات الالتزام					
٩	تحرص ادارة جامعة ميسان على مشاركة جميع اقسامها في تحقيق الابداع الاستراتيجي					
١٠	تساعد ادارة جامعة ميسان على تحقيق التناسق بين الافكار الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية الابداع الاستراتيجي					
١١	تتنبأ ادارة جامعة ميسان بالاحداث المستقبلية الناتجة عن التغيير التنظيمي					
١٢	يتسم الهيكل التنظيمي في جامعة ميسان بالمرونة					

					١٣	تحرص ادارة جامعة ميسان على اجراء التغيرات الهيكلية فيها للتوافق مع الاستراتيجيات التي تتبناها
					١٤	توجد في جامعة ميسان ثقافة داعمة للافكار الابداعية
					١٥	تحتوي ادارة جامعة ميسان القدرة الكاملة على التصرف والتنفيذ الملائم للافكار الابداعية