

The Effect of Leadership Behavior on Managerial Creativity of Saline Water Conversion Corporation Employees: Applied Study on Shuqaiq Desalination Plants Employees

Yahya Ibrahim Etwadi

Saline Water Conversion Corporation || Jubail Training Center || KSA

Abstract: The study aimed to identify the data of some variables of leadership behavior, and to identify the reality of managerial creativity of employees and administrators in the Saline Water Conversion Corporation. Also, to identify the data of some personal and functional variables of workers at the level of their managerial creativity. To achieve the study's aims, the researcher followed the descriptive approach. The study was applied to a sample consisted of 100 employees of the Saline Water Conversion Corporation, using a questionnaire distributed to them. The study came with some conclusions, most important of with are: 1) The level of managerial creativity of the Saline Water Conversion Corporation employees was high. 2) The analysis and connectivity were the least available elements of managerial innovation. 3) The elements of managerial creativity can be arranged according to their availability as: (flexibility, originality, sensitivity to problems, intellectual fluency, and ability to analyze and connect). 4) There are positive and statistically significant data between the behavior of the administrative leader who is interested in the staff and the level of their creativity. 5) There is no statistically significant data between the interest of the administrative leader in the work and the level of managerial creativity of the employees. 6) There are statistically significant relationships between personal and functional variables and some variables of leadership behavior, which are: (The presence of positive data statistically significant between the educational qualification, the functional rank of workers, and the level of managerial creativity, and the presence of negative data statistically significant between the functional rank of workers and the interest of the administrative leader to work). The study recommended the emphasis on the principle of delegation as a means and tool to develop the skills of creative staff by providing expertise and direct contact with situations and events, and support the concept of serious participation of workers in decision-making.

Keywords: Leadership Behavior, Managerial Creativity, Saline Water Conversion Corporation, Al- Shuqaiq Desalination Plant.

تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: دراسة تطبيقية على العاملين بمحطات تحلية الشقيق

يحيى إبراهيم عتودي

المؤسسة العامة لتحلية المياه || مركز التدريب بالجبيل || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على التعريف على معطيات بعض متغيرات السلوك القيادي، والتعرف على واقع الإبداع الإداري للعاملين والإداريين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، والتعرف على معطيات بعض المتغيرات الشخصية، والوظيفية للعاملين بمستوى إبداعهم الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من الموظفين في المؤسسة العامة

لتحلية المياه المالحة وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التابعة للمؤسسة. وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة للحصول على المعلومات. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة تحت الدراسة مرتفع، أن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين، يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب درجة توافرها على النحو التالي: المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط، هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد الإداري المهتم بالعاملين وبين مستوى الإبداع لديهم؛ وقد تمثلت أبعاد اهتمام القائد الإداري بالعاملين في هذه الدراسة بالآتي (مرتبة حسب درجة توافرها): الألفة، والثقة، والمساعدة والدعم، والتقدير والاحترام، والمساواة، ليس هناك معطيات ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبعض متغيرات السلوك القيادي والتي تمثلت في: (وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية للعاملين، وبين مستوى إبداعهم الإداري، وجود معطيات سلبية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية للعاملين واهتمام القائد الإداري بالعمل). وأوصت الدراسة بالتأكيد على مبدأ التفويض كوسيلة وأداة لتنمية وتطوير مهارات الموظفين الإبداعية من خلال تأمين الخبرة والاتصال المباشر بالمواقف والأحداث، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي-الإبداع الإداري-المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة-محطة تحلية الشقيق.

مقدمة

من الأولويات التي تسعى إليها المنظمات التطور والتحديث والبحث عن مزيد من الكفاءة والانتاجية في العمل، ذلك أن العملية الإدارية تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عليها التطوير والإبداع الإداري، ولعل التعثر الذي تمر به خطط التنمية في العالم العربي، والتأخر الذي تعاني منه بعض الأجهزة الإدارية في تلك المنظمات يعود في جانب كبير منه إلى عدم قدرة تلك الأجهزة على الاستفادة من القدرات الإبداعية لموظفيها؛ بسبب بعض الإجراءات الإدارية العقيمة والبيروقراطية التي ينتهجها قادة تلك الأجهزة، والتي لا تساعد على توفير مناخ ملائم للإبداع والابتكار الإداري.

ومن هنا تبدو أهمية البحث عن العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات، والتي تساعد الإدارة على تنظيم ورعاية النهج الإبداعي للعاملين فيها، فعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمات وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع للعاملين فيها، إلا أن هناك العديد من الدلائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمات تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من ظهور الإبداع وتأصيله؛ وذلك من خلال حرصها على إثراء مناخ الثقة، وتبادل الرأي داخل المنظمات، وإيجاد النظم التي تحقق معاملة الأفراد بموضوعية، والعمل بصورة دائمة على تنمية وتطوير الهياكل، والأنظمة. وأساليب العمل.

إضافة إلى ذلك فإن القيادة الإدارية تؤثر وبشكل مباشر في سلوكيات العاملين وذلك من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، كما أن القادة ومن خلال احتكاكهم المتواصل بمرؤوسهم، يحددون أدوار وسلوكيات العاملين، ومستوى إنجازهم للأعمال، علاوة على أنهم يمثلون القدوة لهم حيث يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية للإبداع ومن خلال إفساحهم المجال للعاملين لكي يقوموا بوضع الأهداف، أو على الأقل المشاركة فيها.

ومن هذا المنطلق، فإنه من الأهمية بمكان تسليط الضوء على تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة وذلك من خلال إجراء المزيد من الدراسات.

مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات والمؤسسات التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض.

وتعد المؤسسات الصناعية والمنتجة من الأدوات الحيوية في المجتمعات، وذلك بسبب أن الصناعة تعتبر المدخل الرئيس للتنمية الشاملة والحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا ما تعرضت للصعاب، وإذا كانت هذه المؤسسات الأداة الحيوية في المجتمع في حال اتسمت بالعمل الإبداعي فإن السلوكيات القيادية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح أخطاء المؤسسة وتطويرها لتواكب حاجات المجتمع وتطلعاته، فلم تعد مهمة القيادة تقتصر على تسيير شؤون المؤسسة بشكل روتيني ووضع الجداول وحصر الحضور والغياب، بل أصبح دورها توفير كل الظروف والإمكانيات التي تكفل خلق بيئة عمل سليمة ومستقرة تنمو فيها شخصية العاملين والموظفين بكل أبعادها، وتكون محفزة لهم على الإبداع والابتكار، وكذلك بيئة تحفز طاقات العاملين والموظفين للعمل الجاد لما فيه صالح المؤسسة وتقدمها كي تنجح في تأدية المهام المنوطة بها، فالقائد الناجح هو الذي يعمل إلى توفير مناخات عمل صحية وسليمة في المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية للعاملين ورفع دافعيتهم للعمل. ولكن الملاحظ في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة أن هناك ما يحد من مقدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وغياب الإبداع الإداري لدى الموظفين، ما قد يؤدي إلى انخفاض نسبة وجود مناخ لعام لاتخاذ القرارات ووجود الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار لديهم.

وعليه، فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي. وفي الوقت نفسه أظهرت نتائج العديد من البحوث والدراسات أهمية الدور القيادي في الإبداع الإداري. ومما لا شك فيه أنه يقع على مختلف المؤسسات والمنظمات السعودية العمل على تطوير الموظفين فيها في مختلف المستويات لاسيما الإدارية منها. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة؟"

أسئلة الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة؟ والذي يتفرع عنه التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين مدى اهتمام القائد بالعمل، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
- 2- هل توجد علاقة بين مدى اهتمام القائد بالعاملين، وإبداعهم الإداري في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
- 3- هل توجد علاقة بين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين، ومستوى إبداعهم الإداري.
- 4- هل توجد علاقة بين درجة الحرية التي يتيحها القائد في العمل، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
- 5- هل توجد علاقة بين صفات القائد الشخصية، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.

فرضيات الدراسة:

1. توجد معطيات ذات دلالة إحصائية بين مدى اهتمام القائد بالعمل، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
2. توجد معطيات ذات دلالة إحصائية بين مدى اهتمام القائد بالعاملين، وإبداعهم الإداري في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
3. توجد معطيات ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يتيحها القائد في العمل، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
4. توجد معطيات ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الشخصية، والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
5. توجد معطيات ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين، ومستوى إبداعهم الإداري.

أهداف الدراسة:

- يسعى الباحث من خلال دراسة الإبداع الإداري كسلوك قيادي وتأثيره على نتائج أعمال المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على معطيات بعض متغيرات السلوك القيادي، والمتمثلة في: اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالعاملين، ودرجة الحرية التي يمنحها القائد لمؤوسيه، والصفات الشخصية للقائد، بالإبداع الإداري للعاملين والمتمثل في: الأصالة، والمرونة الذهنية، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط.
 2. التعرف على واقع الإبداع الإداري للعاملين والإداريين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
 3. التعرف على معطيات بعض المتغيرات الشخصية، والوظيفية للعاملين بمستوى إبداعهم الإداري.
 4. تقديم توصيات من الممكن أن تساعد القادة الإداريين على تحسين وتطوير سلوكياتهم والقيام بمهام واجباتهم؛ والتي من أهمها تأكيد وتأسيس التوجه الإبداعي للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
 5. تقديم إضافة جديدة للمكتبة الإدارية؛ لا سيما أن موضوع الإبداع الإداري لم ينل القدر اللازم من البحث.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراسة تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة وذلك لتناولها موضوعين من أهم المواضيع الإدارية في الوقت الحاضر وهما: الإبداع الإداري وسلوكيات القادة، فهناك عوامل كثيرة تجعل للابتكار والإبداع الإداري أهمية خاصة في الوقت الراهن. ومن أهم هذه العوامل: النمو المتزايد والسريع في حجم المنظمات، وما يقابله من زيادة في عدد العاملين، وتنوع تخصصاتهم وارتفاع توقعات المستفيدين؛ الأمر الذي يدفع المنظمات إلى مواكبة التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تمر بها لذا؛ فإن المنظمات التي لا تفسح المجال للإبداع داخلها ولا تجعله ضرورة ملحة تحكم على نفسها بالجمود والتأخر عن مواكبة التطور في المنظمات الأخرى، بل قد تكون عائقاً أمام تحقيق التنمية الشاملة عن طريق عمليتي التطوير والتغيير التنظيمي.

أما عن أهمية الدراسة من الناحية العملية، فتتمثل في إمكانية استفادة الأجهزة الإدارية في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة من نتائج هذه الدراسة في تعزيز سلوكيات القادة الإداريين الإيجابية والمحفزة على الإبداع والابتكار ومعالجة أوجه القصور والضعف في سلوكياتهم (إن وجدت)، والتي قد تحد من ظهور القدرات

الإبداعية للعاملين. كما تكتسب هذه الدراسة أهمية من الناحية العملية؛ وذلك من خلال إفادة المنظمات بتوصيات الدراسة المقترحة الأمر الذي قد يساعد القادة الإداريين على الرفع من فعاليتهم؛ وذلك عن طريق تحسين وتطوير أسلوب أدائهم في العمل، والارتقاء بسلوكياتهم، وبما يساعد بالتالي على النهوض بمستوى الإبداع الإداري كسلوك قيادي وتأثيره على نتائج أعمال المنظمات الذي ينعكس أثره على فعالية العمل الإداري في المنظمات.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين والمتمثل في: اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالعاملين، والصفات الشخصية للقائد، ومستوى الحرية التي يمنحها القائد لمؤوسيه، وبين الإبداع الإداري للعاملين، والمتمثل في: الأصالة، والطلاقة الفكرية؛ والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط.
- الحدود البشرية: العاملين بمحطات تحلية الشقيق.
- الحدود المكانية: محطات تحلية الشقيق.

تعريف المصطلحات:

هناك عدد من المصطلحات التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة؛ ولتسهيل معرفة المقصود بها، سوف نقوم في هذا الجزء بإعطاء تعريف موجز لها:

- الإبداع الإداري: هو سلوك الفرد داخل المنظمات؛ والذي يتسم بالجدية والأصالة، والمرونة الذهنية، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط، والحساسية للمشكلات (المربي، 2006).
- الأصالة: القدرة على إنتاج الحلول الجديدة التي لم يسبق التوصل إليها، فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (الزعيبي وعبيدات، 1997).
- الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، والجيدة عن موضوع معين؛ وذلك خلال فترة زمنية محددة (الزعيبي وعبيدات، 1997).
- المرونة الذهنية: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، والنظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا (الدهان، 2004).
- الحساسية للمشكلات: القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فالشخص الذي يتسم بحساسية للمشكلات يعي الأخطاء من حوله، ويُدرك نواحي النقص والقصور التي أدت إلى ظهور تلك المشكلات.
- التحليل والربط: القدرة على تجزئة وتحليل أي عمل، أو موقف إلى وحدات بسيطة، وإعادة تنظيمها. كما أن الشخص المبدع لديه القدرة على تكوين الترابطات، واكتشاف العلاقات بين المواقف.
- السلوك القيادي: هو سلوك القائد الإداري في محيط العمل؛ وتتمثل أبعاد السلوك القيادي في الدراسة الحالية بالآتي: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للعاملين، وصفات القائد الشخصية.
- الاهتمام بالعمل: هو سلوك القائد الذي يتضح منه مدى اهتمامه بالعمل، حيث ينصب تركيز هذا القائد على الاهتمام بالإنجاز، وحث الموظفين على العمل، وإذكاء روح التنافس بينهم، والوضوح، والدقة والترتيب.

- الاهتمام بالعاملين: هو سلوك القائد الإداري الذي يتضح منه مدى اهتمامه بالعاملين، حيث ينصب تركيزه عليهم؛ وذلك من خلال منح الثقة لهم، وإقامة علاقات مبنية على التقدير والاحترام، وتنمية مشاعر الألفة والصدقة، وتقديم المساعدة والدعم اللازمين لهم لأداء العمل، إضافة إلى المساواة والعدالة في التعامل معهم.
- مستوى الحرية التي يمنحها القائد: هو سلوك القائد الإداري الذي يوضح درجة، ونوعية المشاركة المتاحة للعاملين في المنظمات ومدى تفويضه لصلاحياته، وأسلوب الرقابة الذي يتبعه مع مرؤوسيه، وطريقة اتصال العاملين به لإبداء آرائهم بحرية، بالإضافة إلى مدى اهتمامه بإمداد موظفيه بالمعلومات اللازمة لأداء العمل.
- الصفات الشخصية: وهي ما يملكه القائد من صفات شخصية تؤثر في سلوكه. وفي هذه الدراسة تم تحديد هذه الصفات في الآتي: الثقة بالنفس، والمخاطرة، والقدرة على الإقناع، وتُعد النظر.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإبداع الإداري

عناصر الإبداع:

- الإبداع هو الابتكار والاتجاه نحو المبادرة والخروج من سياق الأفكار العادية والمألوفة وهو سلوك يتولد من تفاعل استعدادات الفرد مع خبراته (صقر، 2001). لذلك فالإبداع استعداداً أو قدرة عقلية مركبة، وتعرف عناصر هذه القدرة العقلية بعناصر القدرة الإبداعية فيما يلي:
- الأصالة: القدرة على التوصل إلى الشيء الجديد الذي لم يصل إليه أحد من قبل. فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل غير مقلد أفكار الآخرين.
 - الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة لموقف أو موضوع معين خلال فترة زمنية محددة.
 - المرونة الذهنية: يمثل عنصر المرونة بنمط سلوكي خاص يتميز بقدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بما يتوافق ويتناسب مع الموقف، فالإنسان الذي يقف تفكيره عند فكرة معينة يعد أقل قدرة على الإبداع من إنسان من التفكير قادر على التغيير عندما يتطلب الموقف ذلك.
 - الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على استششاف المشكلة التي تدور حوله وتحديدتها تحديداً دقيقاً فإدراك المشكلة والتعمق فيها والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذي يوحى بالأفكار الإبداعية لتجاوز هذه المشكلة.
 - القدرة على التحليل والربط: يتصف الشخص المبدع بقدرته على إيجاد وسائل للربط بين الأفكار بعضها ببعض وما يحيط بها من متغيرات وكذلك القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد.

السلوك القيادي وارتباطه الوثيق بالإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري يحتاج إلى قادة مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها من خلال إبداعهم الإداري وسلوكهم القيادي. أن القادة على الرغم من إنهم قلة إلا إنهم يحددون قدرة الأغلبية على الفعل ويولون طاقتهم القبلية التي يرضونها ويسهمون في إيجاد المناخ الذي يفجر تلك الطاقات ويحولها

إلى فعل إيجابي من خلال أفكارهم الإبداعية الأصيلة التي تسعى لتجديد المتوارث وتحسينه وابتكار المستحدث من النظم والإجراءات الفنية والإدارية وفي أساليب التعاون مع الجماعة (عبد الوهاب، 2000).

مفهوم القيادة وتعريفها:

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيبي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها (Abby et al, 2003). ويمكن تلخيص مفهوم القيادة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، ويمكن تصنيف القيادة إلى:

- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المنظمة، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة يحكمها مركزه الوظيفي وتحددها القوانين واللوائح المعمول بها.
- أما القيادة الغير الرسمية: فهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصيتهم بين زملائهم وقدرتهم على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منهم قادة ناجحين، فهناك من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام يرى الباحث أن كلا النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد. والقائد في أفعاله مع جماعته عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة ومتسامحا ومحفزا وقادرا على التحكم بانفعالاته ومتفهما للأبعاد المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها، فالقيادة أحد المتغيرات المهمة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالا إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفزا ومستشارا ومرجعا لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها.

الفرق بين الإدارة والقيادة:

- تتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، كون القيادة تهتم بجمع الناس ليعملوا سويا بفعالية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المنظمات، وتخضع الأفراد ليعملوا لإنجاز غايات المنظمة.
- وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتعني أكبر من هذا إذ يطلب ممن يقوم بها أن يحقق مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة، والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية، بل عليه أن يجمع بين الاثنين.
- فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الإدارة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفا من العقاب، والمدير مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير وبهمه الإبقاء عليها صونا لمركزه. كما أن هناك فروقا بين القيادة والإدارة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما.

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة للشخص، تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الإدارة فمفروضة على الجماعة.
 - تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها معتمدة ومنظمة.
 - مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- في ضوء ما سبق يمكن القول بأن أفضل فهم للقيادة هو الذي يضم هذه الآراء جميعاً في مفهوم متكامل يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على مستوى رسم السياسة وتنفيذها، ويتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام، وأن يطور أساليبه وطرائقه.

نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية (همام، 1993). وسيتم استعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً بطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة:

نظرية السمات:

تعتبر هذه، النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة. فقد اهتمت النظرية بالسمات، والخصائص الشخصية للقائد، أن أبرز ما يميزها في تفسيرها لنشأة القيادة، أنها ترجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة. وتشير هذه النظرية إلى أنه إذا اجتمعت لدى شخص معين فضائل معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة، بينما يرى برتراند راسل أن القائد الناجح لا بد أن يتميز بقدر من الثقة بالنفس، وأن تتوفر فيه بعض المهارات كالسرعة، والحزم في اختيار القرارات البديلة، ويرى روبرت فيتشلز أن خصائص القائد الناجح تطلب وجود قدرة غير عادية على الإقناع، وقوة الإرادة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

نظرية الشبكة الإدارية:

وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة ببعدين أساسيين هما درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) ودرجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات) وتصنف في خمس مجموعات أساسية، كما يلي (Miller, 1990):

- الإدارة (المتساهلة) الفقيرة: وهذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل التي تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.
- الإدارة العلمية (السلطوية): يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة. ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.
- إدارة النادي (الاجتماعية): ويعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.
- الإدارة المتأرجحة: ويشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب الإدارة رقم 1 وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى أسلوب الإدارة رقم 2 فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.
- الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): فالقادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية الملزمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها. ويمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الأخلاقية وتسود علاقات الاخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. ولذلك فقد لقيت الشبكة الإدارية قبولاً واسعاً، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي. كما تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات انتشاراً، فقد ترجمت إلى أكثر من اثني عشرة لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير.
- ويرى الباحثة أن شبكة الإدارة والقيادة من أفضل المداخل في تحديد أنماط القيادة والتميز بينها، إلا أنه لم يكن بمنأى عن النقد، فقد اخذ عليه أن إسهامه كان منصباً حول الدرجات المتفاوتة لكل من بعدي القيادة، وبالتالي فأى نمط قيادي هو توليفة من هذين البعدين دون سواهما، فضلاً عن أن النموذج أغفل متغيرات أخرى شديدة الأهمية وهي متغيرات الموقف، ولم يكشف عن ما هو الموقف الذي يكون فيه أي من هذه الأنماط القيادية هو الفعال.

الدراسات السابقة

- دراسة (نصير والعزاوي، 2011) والتي اهتمت بالإبداع الإداري للمنظمات في مجال البنوك الأردنية وأثرها في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة بشكل عام. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، يتكوّن المجتمع من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث) العليا، الوسطى، الدنيا (وعدددهم 560) مدير، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة. وتوصلت هذه الدراسة بأهمية الاهتمام بالإبداع الإداري للبنوك لتحسين الأداء، وأيضاً أهمية الإبداع الإداري على تحسين إدارة الموارد البشرية، وتشجيع العاملين على التفكير والإبداع والاهتمام بتحفيز العاملين لزيادة الأفكار الجديدة لما فيه من تحقيق الرضا للعمالء. وتوصلت الدراسة إلى: زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة. تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية. استقطاب كوادرم متخصصة بتنفيذ عمل البنوك المرتبطة بالإدارة الإلكترونية لتحسين مستويات أداء البنوك.
- قام بحر (2010) بدراسة تناولت مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بقطاع الوزارات في غزة وعلاقته بالأداء حيث أن الاستثمار في الطاقات وتنمية القدرات المبدعة وتطويرها من خلال الشخصيات المبدعة واهتمت الدراسة باكتشاف القدرات المبدعة وأثرها في تطوير الأداء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً. حيث تم اخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل (30%) من كل درجة من الدرجات (A4,A,B,C) وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طريقي، تم تحليل (305) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: وجوب وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. تفعيل نظام الحوافز والمكافآت على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف.
- كما قام الجعبري (2009) بدراسة تهتم بالتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الفلسطينية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 151 موظف من موظفي شركة الكهرباء، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة تكونت من 54 فقرة. توصلت الدراسة إلى توصيات منها: ضرورة اهتمام المنظمة بتطوير الأفراد حسب اجتهادهم بالأداء، معرفة وقياس مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الشركة، إعطاء الأفراد قدر من المرونة لاكتشاف مواهبهم. الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لتحسين أدائهم ومعرفة مدى استخدام الأساليب التي تحقق وتعزز مفهوم الإبداع، معرفة دور الإبداع في تحسين الأداء لدى موظفي الشركة.
- دراسة السويطي (2007) وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام بإعداد استبانة وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها (52) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: يجب زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل المصرفي. يجب استقطاب المبدعين بالعمل بالقطاع المصرفي

وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين. زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بالمصارف لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة

- من حيث المنهج
✓ ستستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (نصير والعزاوي، 2011)، ودراسة بحر (2010)، ودراسة الجعبري (2009)، ودراسة السويطي (2007).
- من حيث الأداة
✓ تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة للوصول إلى النتائج، وهذا ما تشابه مع العديد من الدراسات مثل دراسة (نصير والعزاوي، 2011)، ودراسة بحر (2010)، ودراسة الجعبري (2009)، ودراسة السويطي (2007).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. بلورة وبناء الإطار النظري.
2. اختيار الأداة المناسبة.
3. اختيار المنهج المناسب.
4. استخدام الأساليب التحليلية الملائمة.
5. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع قياس تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: دراسة تطبيقية على العاملين بمحطات تحلية الشقيق، وهذا لم يتم تناوله في دراسات محلية أو عربية سابقة على حد علم الباحثة.
2. سيتم إجراء الدراسات بمحطات تحلية الشقيق في المملكة العربية السعودية، وهذا ما يشكل سمة وميزة للدراسة حيث أنه لم يتم إجراء أي دراسة على هذه البيئة من قبل، على حد علم الباحث.

3- منهجية الدراسة والاجراءات

منهج الدراسة:

لبناء الإطار النظري، ولمراجعة الدراسات السابقة تم استخدام منهج البحث المكتبي؛ وذلك من خلال مراجعة أهم ما تناوله الأدب الإداري في موضوعي السلوك القيادي والإبداع الإداري، والمعطيات بينهما. وفي الجزء الميداني من الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، حيث يُعد منهج البحث الوصفي من أكثر المناهج البحثية ملائمة للبحوث الإنسانية. وقد تم استخدام نوعين من أنواع المنهج الوصفي، هما: المسحي، والارتباطي. حيث تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي؛ للتعرف على واقع الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه

المالحة وواقع السلوك القيادي. كما تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي؛ للتعرف على مدى وجود معطيات ارتباطية بين متغيرات السلوك القيادي، والإبداع الإداري.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة التي وقع الاختيار عليها في محطات تحلية الشقيق؛ ممن ينطبق عليهم نظام التشغيل والصيانة.

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الصدفية وتكونت من:

1. تم حصر أعداد الموظفين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التابعة للمؤسسة.
2. تم تحديد العينة وقدرت بي 150 استبانة تم قبول 100 استبانة.

جدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	البيان
المؤهل التعليمي		
18.8%	19	الثانوية فما دون
16.6%	17	دبلوم ما بعد الثانوية
58.8%	58	جامعي
5.80%	6	دراسات عليا
المرتبة الوظيفية		
26.20%	26	(145-135)
20.80%	21	(165-155)
18.20%	18	(185-175)
19.80%	20	(195)
15.00%	15	(210)
عدد سنوات الخدمة		
36.40%	36	10 سنوات فأقل
47.30%	47	من 11 - 20 سنة
16.30%	17	أكثر من 20 سنة

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار الفرضيات، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني من الدراسة. فبعد مراجعة دقيقة لأدبيات الإبداع الإداري، والسلوك القيادي قام الباحث بتصميم استبانة تحوي (39) عبارة لقياس متغيرات الدراسة ووصف العينة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Type Scale)، والذي يتكون من: موافق بشدة - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق بشدة. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة هم:

القسم الأول: وقياس عناصر السلوك القيادي

القسم الثاني: وقياس عناصر الإبداع الإداري

القسم الثالث: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك عن طريق حساب متوسط الارتباط بين الأجزاء الداخلية للاستبانة باستخدام مقياس الفاكر ونباخ (Cronbach's Alpha).

- ✓ الإبداع الإداري: معامل الثبات (78%)
- ✓ اهتمام القائد الإداري بالعمل: معامل الثبات (89%)
- ✓ اهتمام القائد الإداري بالعاملين: معامل الثبات (91%)
- ✓ الصفات الشخصية للقائد: معامل الثبات (84%)
- ✓ مستوى الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: معامل الثبات (80%)

البيانات الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة بواسطة الحاسب الآلي وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (X) لمعرفة آراء أفراد العينة حول متغيرات الإبداع الإداري، والسلوك القيادي، كما تم حساب الانحراف المعياري (S D) لقياس مدى تجانس، أو تشتت إجابة أفراد العينة عن الوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (r^2) لاختبار فرضيات الدراسة، والتحقق من مدى وجود معطيات بين أبعاد السلوك القيادي وعناصر الإبداع الإداري للعاملين.
- تحليل الانحدار المتدرج للتعرف على أهم متغيرات السلوك القيادي تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري للعاملين.
- اختبار (T) للتعرف على مدى وجود فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.

4- عرض النتائج والفرضيات

أولاً- عرض النتائج:

السلوك القيادي: وفيما يلي عرض لنتائج تحليل هذه الأبعاد:
أ- حث الموظفين على العمل:

جدول (2) آراء عينة الدراسة حول حث القائد الإداري موظفيه على العمل

SD	\bar{x}	العنصر
1.17	3.55	يحرص رئيسي على أن احقق مستوي عال من الاداء
1.13	3.67	يطلب مني رئيسي بذل المزيد من الجهد للوصول إلى أفضل أداء ممكن
1.08	3.61	الإجمالي

يبين الجدول (2) أن القائد الإداري يهتم بحث الموظفين على العمل بدرجة متوسطة، حيث يشير المتوسط الحسابي الإجمالي إلى ذلك، (3.61). فقد وافق أفراد العينة، وبدرجة متوسطة ومتقاربة على أن الرئيس يطلب منهم تحسين معدلات الأداء، وبذل مزيد من الجهد للوصول إلى أفضل أداء ممكن بمتوسطات حسابية (3.55) و(3.67) على التوالي. كما تدل قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (1.08) على وجود تشتت في آراء المجيبين.

ب- الترتيب والدقة:

جدول (3) آراء عينة الدراسة حول حرص القائد الإداري على الترتيب والدقة في العمل

SD	\bar{x}	العنصر
1.11	3.65	يهتم رئيسي بتوزيع المهام على الموظفين

يتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من اهتمام القائد الإداري بالعمل وذلك من خلال بُعد الترتيب والدقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.65). وتُعد هذه النتيجة انعكاساً لرأي أفراد العينة حول مقاييس هذا البعد، حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم المتوسطة على اهتمام الرئيس بتوزيع المهام على الموظفين بمتوسط حسابي (3.65).

ج- الوضوح:

جدول (4) آراء عينة الدراسة حول وضوح القائد الإداري في العمل

SD	\bar{x}	العنصر
1.14	3.53	يبلغني رئيس بوضوح بالمطلوب مني أدائه في العمل
1.11	3.73	أسلوب الرئيس في العمل واضح لدي
0.96	3.64	الإجمالي

يتبين من الجدول (4) أن سلوك الرئيس في العمل يتسم بالوضوح لدى الموظفين (المتوسط الحسابي الإجمالي 3.64)، حيث وافق أفراد العينة على أن الرئيس يبلغهم بوضوح بالمطلوب منهم أدائه في العمل (3.53)، وأن أسلوب الرئيس واضح لدى الموظفين (3.73)، غير أن الانحراف المعياري الإجمالي (0.96) يشير إلى تشتت إلى حد ما في إجابات المبحوثين.

د- الاهتمام بالإنجاز:

جدول (5) آراء عينة الدراسة نحو اهتمام القائد الإداري بالإنجاز

SD	\bar{x}	العنصر
0.99	3.94	يطلعني رئيسي علي بعض المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل
1.17	3.06	يشجعني رئيسي علي تطوير قدراتي في العمل
0.96	3.50	الإجمالي

يشير المتوسط الحسابي الإجمالي (3.50) في الجدول (5) إلى اهتمام الرئيس بالإنجاز، ولكن بدرجة متوسطة، وبدل الانحراف المعياري الإجمالي (0.96) إلى وجود نسبة قليلة من المبحوثين ترى عكس ذلك. ويوضح الجدول (13) أيضاً أنه في الوقت الذي أبدى فيه أفراد العينة موافقتهم على حرص الرئيس على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء بمتوسط حسابي (3.94)، إلا أنهم غير متأكدين من أن الرئيس يجري تعديلات متنوعة على طرق العمل لتحسين أدائهم بمتوسط حسابي (3.06).

هـ- الاهتمام بالتنافس:

جدول (6) آراء عينة الدراسة حول اهتمام القائد الإداري بالتنافس

SD	\bar{x}	العنصر
1.15	3.09	يعمل رئيسي على إذكاء روح التنافس الشريف بين الموظفين
1.31	2.95	يكافئ رئيسي صاحب الأداء الأفضل من الموظفين
1.10	3.02	الإجمالي

يوضح جدول (6) أن أفراد العينة غير متأكدين من سلوك القائد الإداري في بث روح التنافس الشريف بين الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.02) وانحراف معياري (1.10)؛ مما يدل على وجود تشتت في الرأي حول هذا البعد، فقد بين أفراد عينة الدراسة عدم تأكدهم من أن الرئيس يذكي روح التنافس بينهم (بمتوسط حسابي 3.09)، بالإضافة إلى عدم تأكدهم من مكافأة الرئيس لصاحب الأداء الأفضل بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري مرتفع (1.31) يشير إلى وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين.

جدول (7) ترتيب عناصر اهتمام القائد الإداري بالعمل وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي

SD	\bar{x}	العنصر
0.96	3.64	الوضوح
1.08	3.61	حث الموظفين على العمل
0.96	3.50	الاهتمام بالإنجاز
0.97	3.30	الترتيب والدقة
0.10	3.02	التنافس
0.81	3.41	الإجمالي

توضح بيانات جدول (7) إلى تقارب في درجات الموافقة على العناصر الفرعية لاهتمام القائد الإداري بالعمل، حيث جاء وضوح أسلوب الرئيس في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64)، يليه حث الموظفين على العمل (بمتوسط حسابي 3.61)، ثم اهتمام الرئيس بالإنجاز (بمتوسط حسابي 3.5). أما متغيرات الترتيب والدقة، والتنافس فقد أبدى أفراد العينة عدم تأكدهم من توافرها في الرئيس بمتوسطات حسابية (3.30)، (3.02) على التوالي. ومن العرض السابق للمتغيرات الفرعية بالنسبة لاهتمام القائد الإداري بالعمل ووفق ما تشير إليه بيانات جدول (15) يتضح أن هناك اهتمام، ولكن بدرجة متوسطة من القائد الإداري بالعمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.41)، وانحراف معياري يشير إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول هذا المتغير، حيث بلغ (0.81).

الصفات الشخصية للقائد:

للتعرف على معطيات سلوك القائد الإداري من خلال صفاته الشخصية على إبداع الموظفين، تم تحديد عدد من المتغيرات الفرعية تمثل صفات القائد الإداري هي: الثقة بالنفس، وبعد النظر، والمخاطرة، والقدرة على الإقناع. وسيتم هنا عرض آراء المبحوثين حول كل متغير فرعي، ومن ثم عرض آراء المبحوثين مجتمعة حول صفات القائد الإداري الشخصية.

جدول (8) ترتيب عناصر الصفات الشخصية للقائد وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي

SD	\bar{x}	العنصر
0.95	3.56	يتمتع رئيسي استقلالية في الرأي

SD	\bar{x}	العنصر
0.85	3.38	يتصف رئيسي بمهارة في الاقناع الاخرين
0.85	3.32	يستخدم رئيسي معايير محددة لقياس الاداء
0.81	3.10	يعامل رئيسي الموظفين معاملة متساوية دون تحيز
0.81	3.09	يحرص رئيسي على شرح تصرفاته للعاملين في المحطة
0.66	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير الفرعي مجتمعة

درجة الحرية الممنوحة للعاملين:

وقد تم التعرف على درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري لمؤوسيه في العمل وذلك من خلال عدة متغيرات فرعية هي مرونة الاتصال، ودرجة المشاركة المتاحة، ومستوى التفويض، ودرجة الرقابة. وستتم هنا عرض آراء عينة الدراسة حول درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري لهم في جدول رقم (9):

جدول (9) ترتيب عناصر درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين

SD	\bar{x}	العنصر
0.86	3.85	يتيح لي رئيسي الفرصة لمقابلته في اغلب الاوقات
0.99	3.45	يفوض لي رئيسي الصلاحيات الزمة لأداء بعض الاعمال
0.61	3.24	يتيح لي رئيسي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات
0.99	2.95	يمنحني رئيسي الفرصة لأبداء رأي بحرية
0.62	3.44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مجتمعة لعناصر المتغير الفرعي

وتشير بيانات الجدول (10) إلى ترتيب أبعاد السلوك القيادي كما يراها أفراد عينة الدراسة، حيث أن بُعد اهتمام القائد الإداري بالعاملين كان أكثر الأبعاد توافراً بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، يليه بُعد درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (متوسط حسابي 3.44) ويأتي بُعد اهتمام القائد الإداري بالعمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41)، بينما جاء بُعد الصفات الشخصية للقائد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.34).

جدول (10) ترتيب عناصر السلوك القيادي وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي

SD	\bar{x}	العنصر
0.75	3.64	اهتمام القائد الإداري بالعاملين
0.62	3.44	درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري لمؤوسيه
0.81	3.41	اهتمام القائد الإداري بالعمل
0.66	3.34	صفات القائد الإداري الشخصية

الإبداع الإداري للموظفين:

سيتم في هذا الجزء، عرض إجابات المبحوثين حول المتغير الرئيسي التابع في هذه الدراسة، وهو الإبداع الإداري للعاملين، والذي تم قياسه من خلال خمس متغيرات فرعية تمثل عناصر الإبداع وهي:

1- الأصالة:

يتضح من جدول (11) ارتفاع مستوى الأصالة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجاباتهم عن هذا البعد (3.87). كما يدل الانحراف المعياري الإجمالي (0.50) على وجود تجانس كبير في إجابات الباحثين حول هذا العنصر. حيث يتضح أن أفراد العينة يرون أنهم ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد، (متوسط حسابي 4.07). كما يشعر أفراد العينة بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال، وبمتوسط حسابي قدره (3.50)، غير أن الانحراف المعياري المرتفع (1.18) يشير إلى أن هناك تفاوت في إجابات الباحثين حول شعورهم بالملل من تكرار الإجراءات في إنجاز الأعمال. كما يشير المتوسط الحسابي (3.79) إلى موافقة أفراد العينة على محاولتهم للابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل، أما الانحراف المعياري المرتفع (1.08) يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات حول هذا المقياس. كما يبين الجدول قدرة أفراد العينة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل بمتوسط حسابي (4.13)، وبانحراف معياري (0.72)؛ مما يشير إلى وجود تجانس في رأي الباحثين.

جدول (11) إجابات عينة الدراسة حول الأصالة

SD	\bar{x}	العنصر
0.87	4.07	أنجز أعمالهم بأسلوب متجدد
1.18	3.50	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
1.08	3.79	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.
0.72	4.13	أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
0.50	3.87	الإجمالي

2- الطلاقة الفكرية:

يوضح جدول (12) أن المتوسط الإجمالي لإجابات الباحثين على مقاييس هذا العنصر بلغ (3.59)؛ مما يشير إلى ارتفاع مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد عينة الدراسة وقدرتهم على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية محددة وبانحراف معياري قدره (0.58) كما يتضح من جدول (5) موافقة أفراد العينة على جميع البنود التي تقيس عنصر الطلاقة الفكرية، فقد وافقوا على امتلاكهم القدرة على تقديم عدد من الحلول التي تواجههم في العمل، وعلى سرعتهم في طرح الأفكار والحلول، واتصافهم بالتلقائية عند تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل، وكذلك على قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه البنود (3.66، 3.59، 3.51) على التوالي. وقد تراوح الانحراف المعياري بين (0.90 و 0.96)؛ مما يشير إلى وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مقاييس عنصر الطلاقة الفكرية.

جدول (12) إجابات عينة الدراسة حول الطلاقة الفكرية

SD	\bar{x}	العنصر
0.91	3.66	أصنف بالسرعة في طرح الأفكار والحلول.
96.	3.59	أصنف بالتلقائية عند تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
0.90	3.51	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
0.58	3.59	الإجمالي

3- المرونة:

يتبين من جدول (13) تميز أفراد عينة الدراسة بعنصر المرونة، وبدرجة عالية جداً من خلال قدراتهم على تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، والنظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.26). بينما بلغ الانحراف المعياري (0.47) مما يشير إلى وجود تجانس كبير في إجابات أفراد العينة. كما يوضح الجدول موافقة أفراد العينة بشدة، وبدرجة تجانس عالية على حرصهم على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه، وقبول تغير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته، والرغبة في إجراء تغييرات جديدة في أساليب العمل، والقدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التوالي (4.39، 0.69)؛ (4.55، 0.63)؛ (4.13، 0.85)؛ (3.97، 0.67).

جدول (13) إجابات عينة الدراسة حول المرونة

SD	\bar{x}	العنصر
0.69	4.39	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
0.63	4.55	أقبل تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته
0.85	4.13	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
0.67	3.97	أحبذ إجراء تغييرات جديدة في أساليب العمل بين فترة وأخرى
0.47	4.26	الإجمالي

4- الحساسية للمشكلات:

يشير الجدول (14) إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.86). كما يشير المتوسط الحسابي، والذي بلغ (4.31) على حرص الموظفين على معرفة أوجه القصور، والضعف فيما يقومون به من عمل وانحراف معياري يبين أن هناك تجانساً في آراء أفراد العينة، حيث بلغ (0.62). وفي البند الأخير من مقياس عنصر الحساسية للمشكلات، أبدى أفراد العينة موافقتهم على امتلاكهم لرؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.80). ونستنتج مما سبق تمتع أفراد العينة بدرجة أعلى من المتوسط بالقدرة على تحسس المشكلات، وإدراك نواحي الضعف والقصور فيما يقومون به من عمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.79)، كما تدل قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (0.55) على وجود درجة عالية من التجانس في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (14) إجابات عينة الدراسة حول الحساسية للمشكلات

SD	\bar{x}	العنصر
0.86	3.76	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
0.80	3.60	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
0.62	4.31	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل
0.55	3.89	الإجمالي

5- التحليل والربط:

يتضح من جدول (15) أن أفراد العينة غير متأكدين من قدرتهم على تكوين الروابط واكتشاف العلاقات فيما يقومون به من عمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لذلك (3.33)، كما يدل الانحراف المعياري (0.47)

على وجود درجة عالية من التجانس في الرأي بين أفراد العينة. وتأتي النتيجة الإجمالية انعكاساً لموافقة غالبية أفراد العينة لاحتياجهم إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بمهام وظيفية جديدة تتعلق بعملهم بمتوسط حسابي (1.88)، وانحراف معياري (0.93). على الرغم من موافقة أفراد العينة على مقدرتهم على تنظيم أفكارهم، وأن لديهم القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل بمتوسط حسابي، وانحراف معياري (4.02، 0.69)؛ (4.09، 0.67) على التوالي.

جدول (15) إجابات عينة الدراسة حول التحليل والربط

SD	\bar{x}	العنصر
0.69	4.02	امتلك القدرة على تنظيم الأفكار
0.93	1.88	احتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعمل
0.67	4.09	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل
0.47	3.33	الإجمالي

وتشير بيانات الجدول (16) إلى ترتيب عناصر الإبداع الإداري حيث أن عنصر المرونة كان من أكثر العناصر توافراً في أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، يليه عنصر الأصالة بمتوسط حسابي (3.87)، ويأتي عنصر الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاء عنصر الطلاقة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72)، واخيراً يأتي عنصر التحليل والربط بمتوسط حسابي (3.33) في المرتبة الخامسة. ويتضح من بيانات جدول (9)، ومن العرض السابق لإجابات المبحوثين حول عناصر الإبداع ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعناصر الإبداع (3.82)، كما يتضح من الانحراف المعياري (0.37) على وجود تجانس كبير جداً في إجابات أفراد العينة.

جدول (16) ترتيب عناصر الإبداع الإداري وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي

SD	\bar{x}	العنصر
0.47	4.26	المرونة
0.50	3.87	الأصالة
0.55	3.79	الحساسية للمشكلات
0.60	3.72	الطلاقة الفكرية
0.47	3.33	التحليل والربط
0.37	3.82	الإجمالي

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين مدى اهتمام القائد الإداري بالعمل والإبداع الإداري للعاملين.

وتشير بيانات الجدول (17) إلى عدم وجود معطيات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، وبين الإبداع الإداري للعاملين. حيث بلغ معامل الارتباط (0.063) عند مستوى معنوية أكبر من (0.05). وبالتالي، يمكن القول بأنه لا توجد أدلة إحصائية كافية لقبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.05). أي أنه لا توجد أدلة إحصائية كافية توضح أن هناك معطيات بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين.

الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين مدى اهتمام القائد الإداري بالعاملين وإبداعهم الإداري.

وتشير بيانات الجدول (17) إلى وجود معطيات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين، وبين إبداعهم الإداري. حيث بلغ معامل الارتباط (0.167) عند مستوى معنوية أقل من (0.01). وبالتالي يمكن القول إنه توجد أدلة إحصائية كافية لقبول الفرضية عند مستوى معنوية أقل من ويساوي (0.01) بمعنى أن هناك أدلة إحصائية كافية تدعم القول بأن هناك معطيات إيجابية بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين ومستوى إبداعهم الإداري.

الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين الصفات السلوكية للقائد والإبداع الإداري للعاملين.

وتوضح بيانات الجدول (17) وجود معطيات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الصفات الشخصية للقائد، والإبداع الإداري للعاملين. فقد بلغ معامل الارتباط (0.112) عند مستوى معنوية أقل من ويساوي (0.05). مما يشير إلى وجود أدلة إحصائية كافية لقبول الفرضية. بمعنى أن هناك أدلة إحصائية كافية تمكننا من القول بأن هناك معطيات إيجابية بين الصفات الشخصية للقائد وبين الإبداع الإداري للعاملين.

الفرضية الرابعة: تشير الفرضية الرابعة إلى وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يتيحها القائد الإداري للعاملين وإبداعهم الإداري.

ويشير معامل ارتباط بيرسون في الجدول (17) إلى وجود معطيات إيجابية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين في العمل وإبداعهم الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.166) عند مستوى معنوية (0.01). وبالتالي، يمكن القول بأن هناك أدلة إحصائية كافية لقبول الفرضية عند مستوى معنوية أقل من ويساوي (0.01). بمعنى أن هناك أدلة إحصائية كافية تدعم القول بأن هناك معطيات إيجابية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين وإبداعهم الإداري.

جدول (17) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات السلوك القيادي والإبداع الإداري للعاملين

معامل الارتباط	متغيرات السلوك القيادي
0.63	اهتمام القائد الإداري بالعمل
**0.167	اهتمام القائد الإداري بالموظفين
*0.112	الصفات الشخصية للقائد
**0.166	درجة الحرية التي يتيحها القائد الإداري للعاملين في العمل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

الفرضية الخامسة: تشير الفرضية الخامسة على وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية، والوظيفية للعاملين وإبداعهم الإداري.

وتشير بيانات الجدول (18) إلى وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية، وبين الإبداع الإداري للعاملين، حيث بلغت معاملات الارتباط لهما (0.126، 0.147) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (0.05). كما تشير بيانات الجدول (20) إلى عدم وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة، وبين الإبداع الإداري. وعليه يمكن القول بأنه توجد أدلة إحصائية كافية لقبول الفرضية جزئياً:

بمعنى وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين، والمتمثلة في: المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية، ومستوى إبداعهم الإداري.

جدول (18) معامل ارتباط بيرسون بين الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين وبين عناصر الإبداع الإداري

الإبداع الإداري للعاملين معامل الارتباط	خصائص العاملين الشخصية والوظيفية
*0.126	المؤهل التعليمي
**0.147	المرتبة الوظيفية
0.018	سنوات الخبرة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

مناقشة نتائج الدراسة:

استناداً إلى ما تم التعرف عليه في الفصل السابق من عرض للبيانات الإحصائية ونتائج اختبار فرضيات الدراسة، سيتم في هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها:

1- مستوى الإبداع الإداري:

اتضح من خلال تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة، والمتعلق بالإبداع الإداري للعاملين؛ ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري مجتمعة (3.83)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.37)؛ مما يدل على وجود تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة ارتفاع في مستوى معظم متغيرات الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لعناصر الإبداع الإداري كل على حده (الأصالة 3.78؛ والطلاقة 3.72؛ والمرونة 4.26؛ والحساسية للمشكلات 3.79) أما بالنسبة لعنصر التحليل والربط، فقد أبدى أفراد عينة الدراسة عدم تأكدهم من توافر هذا العنصر لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.33). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور في أساليب ونظم التعليم السائدة، والتي لا تساعد على تنمية القدرات الإبداعية للدارسين، حيث أن القدرة على التحليل والربط تُعد من أكثر عناصر الإبداع التي يمكن تعلمها والتدريب عليها من خلال أساليب التعليم المختلفة. وقد يكون في نتيجة الدراسة الحالية شيء من المبالغة من قبل أفراد عينة الدراسة من حيث تقييم درجة إبداعهم، فعادة ما يحب الإنسان أن يظهر نفسه بصورة أفضل مما هو عليه. ولكن نظراً لعدم توافر دراسة ميدانية حديثة توضح مستوى ونوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، أصبح من المتعذر التأكد من هذه النتيجة من خلال مقارنة مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمستوى الخدمات المقدمة. ومن جهة أخرى، يمكن أن يعزى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري للعاملين إلى توافر البيئة الإدارية الصحية المشجعة على تنمية وإثراء القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة. لذا وعلى الرغم من اتباع الأسلوب العلمي في إعداد وتنفيذ منهجية هذه الدراسة إلا أن الباحث تأمل أن تؤخذ هذه النتيجة بحذر، وأن تُعاد دراستها للتأكد من مستوى الإبداع الإداري للعاملين.

2- المعطيات بين اهتمام القائد الإداري بالعمل ومستوى الإبداع الإداري:

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد الإداري بالعمل ومستوى الإبداع الإداري للعاملين. ولا تعني هذه النتيجة عدم وجود معطيات إيجابية، أو سلبية بشكل مطلق. فهناك معطيات إيجابية بين المتغيرين، ولكنها غير دالة إحصائياً. بمعنى أنها غير مؤثرة في مستوى الإبداع الإداري للعاملين. وتعكس هذه النتيجة المعطيات بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، وبين عناصر الإبداع الإداري كل على حده، حيث

يوضح الجدول (21) وجود معطيات ارتباط غير معنوية بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، وبين عناصر الإبداع الإداري كل على حده، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لكل متغير كما يلي: الأصالة (0.066)؛ والطلاقة (0.025)؛ والمرونة (0.032) والحساسية للمشكلات (0.096)، أما بالنسبة لعنصر التحليل والربط فيشير جدول (35) إلى وجود معطيات ارتباط عكسية غير معنوية بلغت قيمتها (-0.014).

جدول (19) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر الإبداع الإداري واهتمام القائد الإداري بالعمل

الإبداع الإداري للعاملين	اهتمام القائد الإداري بالعمل معامل الارتباط
الأصالة	0.066
الطلاقة	0.025
المرونة	0.033
الحساسية للمشكلات	0.096
التحليل والربط	-0.014

ويمكن القول بأن هذه النتيجة تختلف مع ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسات السابقة التي تعرضت إلى هذا البُعد. حيث تختلف مع نتائج دراسات السابقة والتي أشارت إلى وجود معطيات معنوية بين كل من اهتمام القائد الإداري بالعمل ومستوى الإبداع الإداري للعاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القوانين العامة والمعايير والهيكليات والنظم والخطط التي تعتمد عليها المؤسسة لا تتعارض مع صفات الشخص المبدع، إذ أن ما سبق ذكره والذي تم اعتماده من قبل القائمين على المؤسسة يسهل الكثير من الأعمال والمأموريات والواجبات المنوطة بالقيادة، إذ أنها تعتبر ضوابط عامة للعمل ولا يعني بالضرورة ذلك أن ذلك يحد من استقلالية وتصرفات العاملين، بالعكس فإن إبداع العاملين لا يتقلص بوجود ضوابط عامة أو محددات بقدر ما يشكل ذلك أساساً يمكن الانطلاق منه لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولغرض النقاش والتعمق في هذه النتيجة، تم ربط بعض خصائص العينة مع متغير اهتمام القائد الإداري بالعمل. حيث يوضح الجدول (20) أن هناك معطيات عكسية وإن كانت غير دالة إحصائياً، بين سنوات الخبرة، ورأى أفراد العينة حول اهتمام القائد الإداري بالعمل. ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المرؤوس: كلما زادت مهاراته المتعلقة بعمله، وقل احتياجه إلى تعليمات مفصلة من القائد الإداري لأداء العمل؛ واختلفت نظرتة إلى نوع القيادة التي يفضلها. فالموظف حديث العمل يحتاج في البداية إلى نوع من القيادة التي تركز على المهام، وكيفية أداء العمل وتهتم بالتفاصيل وكلما زادت سنوات الخبرة لديه قل احتياجه إلى مثل هذا الأسلوب في التعامل، واتجه للبحث عن قيادة تشعره بالتقدير والاحترام وتأكيد الذات، وهذا ما أشارت إليه أيضاً نظرية دورة الحياة والتي ترى أن أسلوب القيادة يتغير تبعاً لسنوات الخبرة وتبعاً لدورة الحياة داخل المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.

كما يشير جدول (20) إلى أن هناك معطيات عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.1) بين المرتبة الوظيفية واهتمام القائد الإداري بالعمل. بمعنى أن، كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية انخفض اهتمام القائد الإداري بالعمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية للمرؤوس كلما ازداد هامش الحرية والاستقلالية المعطلة من قبل القائد الإداري لأداء الأعمال واتخاذ القرارات.

جدول (20) معامل ارتباط بيرسون بين بعض الخصائص الشخصية للعاملين واهتمام القائد الإداري بالعمل

اسم المتغير	اهتمام القائد الإداري بالعمل معامل الارتباط
سنوات الخبرة	-0.019
المرتبة الوظيفية	-0.153**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

أما بالنسبة للمؤهل التعليمي للعاملين، وعلاقته بالنسبة لاهتمام القائد الإداري بالعمل، فيشير جدول (21) ومن خلال اختبار (T) أن هناك فارق ودلالة إحصائية (قيمة $T = 2.89$) ومستوى دلالة أقل من (0.01) بين مفردات عينة الدراسة ذوي التعليم الجامعي، وأعلى ومفردات عينة الدراسة ذوي التعليم الأقل من الجامعي، حيث تميل مفردات عينة الدراسة ذوي التعليم الأقل من الجامعي إلى الموافقة على اهتمام القائد الإداري بالعمل بدرجة أعلى من مفردات عينة الدراسة لذوي التعليم الجامعي فالأعلى. وقد يفسر هذا الاختلاف في الرأي إلى أن أفراد العينة ذوي التعليم الأقل من الجامعي ينظرون لاهتمام القائد الإداري بالعمل نظرة إيجابية، ونابعة من احتياجهم إلى تعليمات وتوجيهات مستمرة من القائد الإداري أكثر من حملة المؤهل الجامعي فالأعلى.

جدول (21) نتائج اختبار (T) معرفة الفرق بين ذي التعليم الأقل من الجامعي وذوي التعليم الجامعي فأكثر فيما يتعلق باهتمام القائد الإداري بالعمل

المتغير	\bar{x}	SD	قيمة "T"
اهتمام القائد الإداري بالعمل	أقل من جامعي	0.765	**2.89
	جامعي فأكثر	0.826	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

3- المعطيات بين اهتمام القائد الإداري بالمرؤوسين ومستوى الإبداع الإداري:

توضح نتائج الدراسة أن هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين، ومستوى الإبداع الإداري لديهم. إلا أن بيانات الجدول (22) توضح وبشكل تفصيلي، المعطيات بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين، وبين عناصر الإبداع الإداري كل على حدة، حيث يتضح أن هناك معطيات طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ويساوي (0.05) بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين وبين كل من عنصر الطلاقة حيث بلغ معامل الارتباط (0.128)، وعنصر المرونة معامل الارتباط (0.124)، وعنصر الحساسية للمشكلات بمعامل ارتباط (0.124). كما يتضح من بيانات الجدول أن هناك معطيات طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) بين اهتمام القائد الإداري بالعاملين وعنصر القدرة على التحليل والربط بمعامل ارتباط (0.184). أما بالنسبة لعنصر الأصالة تشير بيانات الجدول إلى وجود معطيات إيجابية بينه وبين اهتمام القائد الإداري بالعاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.372) إلا أن هذه المعطيات غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ويساوي (0.05).

جدول (22) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر الإبداع الإداري واهتمام القائد الإداري بالعمل

عناصر الإبداع الإداري	اهتمام القائد الإداري بالعمل
الأصالة	معامل الارتباط
الطلاقة	0.051
المرونة	*0.128
الحساسية للمشكلات	*0.124
التحليل والربط	*0.124
	**0.184

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإبداع يتطلب قدراً كبيراً من الاستقرار والراحة النفسية، فاهتمام القائد الإداري بمروسيه، وإشعارهم بالألفة والمودة وإشاعة والثقة يؤدي إلى خلق المناخ الصحي الملائم لتنمية وإثراء الإبداع لدى الموظف، كما أن شعور الموظف بالتقدير والاحترام من قبل القائد الإداري يرفع من مستوى ثقته بنفسه؛ مما يدفعه إلى طرح أفكاره وتصورات الإبداعية دون تردد اخوف من الانتقاد.

4- المعطيات بين الصفات الشخصية للقائد وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين:

توصلت الدراسة إلى وجود معطيات ارتباط إيجابية بين الصفات الشخصية للقائد وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين. ولا تعني هذه النتيجة وجود معطيات إيجابية بين صفات القائد الإداري الشخصية، وبين جميع عناصر الإبداع الإداري، حيث يشير جدول (23) إلى وجود معطيات ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري الشخصية وعنصر الحساسية للمشكلات فقط، وذلك عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط (0.126)، أما باقي عناصر الإبداع فقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود معطيات ذات دلالة إحصائية معها.

جدول (23): معامل ارتباط بيرسون بين الصفات الشخصية للقائد وعناصر الإبداع الإداري

عناصر الإبداع الإداري	الصفات الشخصية للقائد
الأصالة	معامل الارتباط 0.061
الطلاقة	0.72
المرونة	0.039
الحساسية للمشكلات	*0.126
التحليل والربط	0.097

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

ويمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أن القادة قدوة لمروسيهم، فإدراك المرؤوس لما يتمتع به القائد الإداري من مميزات وخصائص ينعكس وبشكل مباشر على سلوكه. أن سلوك القائد الإداري المغامر، والمتبني للأفكار والحلول الجديدة إيجابياً قد ينعكس إيجابياً على سلوك مروسيه؛ حيث يعمق لديهم الشعور بالتحدي؛ ويحفزهم على التفكير في الحلول غير المألوفة. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن تمتع القائد الإداري بدرجة عالية من الثقة بالنفس، وهذا ما أشار إليه أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.38) كما يدفعهم إلى منح الثقة للآخرين من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم بحرية وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

5- المعطيات بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين في العمل ومستوى الإبداع الإداري:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يسمح بها القائد الإداري للعاملين في العمل ومستوى الإبداع الإداري لديهم. ويعكس الجدول (24) المعطيات بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري في العمل وعناصر الإبداع الإداري؛ حيث تشير بيانات الجدول إلى وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري في العمل، وكل من عنصري الأصالة، وحيث بلغ معامل الارتباط لهما (0.120، 0.116) على التوالي. كما بين الجدول أن هناك معطيات ارتباط إيجابية قوية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري في العمل، والقدرة على التحليل والربط حيث بلغ معامل الارتباط (0.256) عند مستوى معنوية أقل من (0.01). أما بالنسبة لعنصري المرونة والحساسية للمشكلات، فيوضح الجدول (40) أن هناك معطيات إيجابية؛ ولكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري في العمل، وعنصري المرونة والحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط لهما (0.058، 0.084) على التوالي.

جدول (24) معامل ارتباط بيرسون بين درجة الحرية التي يتيحها القائد الإداري في العمل وعناصر الإبداع الإداري

عناصر الإبداع الإداري للعاملين	درجة الحرية الممنوحة للعاملين معامل الارتباط
الأصالة	*0.120
الطلاقة	*0.116
المرونة	0.058
الحساسية للمشكلات	0.084
التحليل والربط	**0.256

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ليس هناك شك في أن الإبداع يتطلب الشعور والإحساس بالحرية والانطلاق والتعبير عن الشخصية، فإتاحة القائد الإداري الفرصة لمؤوسيه للمشاركة وإبداء الرأي يساعد على إثراء القدرات الذهنية، وتنمية العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية؛ والمتمثلة في جدة وغزارة الأفكار. كما أن سلوك القائد الإداري المتبني للتفويض يساعد على صقل الموظف وتنمية مهارة اتخاذ القرارات لديه؛ مما يرفع من مستوى ثقته بنفسه وقدرته على تحمل المسؤولية؛ وبالتالي يحفز الإمكانيات الإبداعية الكامنة لديه. ومن أبرز ملامح الحرية والمرونة في العمل وجود نظام مفتوح للاتصال يسهل عملية تبادل المعلومات والمقترحات؛ والتي تُعد أحد المؤثرات المحفزة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في الشركات العقارية. كما أن انخفاض سلوك التوجيه الدقيق والمراقبة اللصيقة من القائد الإداري لموظفيه تُعد من مؤشرات وجود المرونة والحرية في العمل؛ فهي تساعد على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد واستنفار قدرات التفكير الإبداعي لديهم. ويهدف التعمق وزيادة الفهم لمعرفة معطيات أبعاد السلوك القيادي مجتمعة بمستوى الإبداع الإداري للعاملين، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حيث يوضح الجدول (25) أن اهتمام القائد الإداري بالعاملين يُعد أكثر الأبعاد تفسيراً للتغير في مستوى الإبداع الإداري للعاملين. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.028) عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (25) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعطيات أبعاد السلوك القيادي بمستوى الإبداع الإداري

المتغير	بيتا	قيمة "T"
اهتمام القائد الإداري بالعاملين	0.167	2.986
ف = 8.917	معامل الارتباط = 0.167 **	
مستوى الدلالة = 0.003	معامل التحديد = 0.028	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

6- المعطيات بين الخصائص الوظيفية للعاملين ومستوى الإبداع الإداري:

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود معطيات إيجابية بين بعض الخصائص الوظيفية؛ والمتمثلة في المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية، وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين. فبالنسبة للمؤهل التعليمي يمكن أن تعزى المعطيات بين المؤهل التعليمي ومستوى الإبداع الإداري للعاملين؛ إلى أسلوب التعليم، حيث يختلف أسلوب التعليم

باختلاف المرحلة التعليمية، ففي الوقت الذي يعتمد التعليم في المرحلة ما قبل الجامعية على أسلوب التلقين والحفظ، نجد أن الأسلوب قد يختلف قليلاً في المرحلة الجامعية، حيث يتاح فيها قدرًا من المرونة للطالب في المشاركة والبحث عن المعلومة، بينما يتميز أسلوب التعليم في المرحلة ما بعد الجامعية، والعليا بإتاحة هامش كبير من الحرية للطالب للمناقشة وإبداء الرأي والبحث؛ مما يرفع من مستوى ثقته بنفسه وينمي لديه مهارات الربط والتحليل.

كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة وذلك من خلال عوامل تعود إلى الفرد ذاته، حيث أن المؤهل التعليمي يفتح آفاقاً جديدة للعاملين فيما يتعلق من بالإبداع الإداري، حيث أن ومن خلال ما يتم تناوله في المراحل التعليمية التي تحصل عليها العامل فإنها تزيد من معارفه ومهاراته وقدراته وإمكانياته، وذلك ما يساهم جلياً في بناء قاعدة معلوماتية علمية يمكن للعاملين في المؤسسة الاعتماد عليها والانطلاق تجاه الأفكار الجديدة الغير مستهلكة التي يتحقق من خلالها الابتكار والإبداع في مجال عملهم.

أما بالنسبة للمرتبة الوظيفية يمكن أن تفسر المعطيات الطردية بينها وبين مستوى الإبداع الإداري بأن ارتفاع المرتبة الوظيفية عادة ما يؤدي على رفع درجة السلطة والصلاحيات، حيث يتيح للموظف قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات وتسيير إجراءات العمل، وبالتالي إكسابه لخبرة شخصية ووظيفية عالية؛ مما يمكنه من صقل مواهبه وقدراته الإبداعية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود معطيات بينها وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن سنوات الخدمة قد لا تعبر بشكل دقيق عن مستوى الخبرة المكتسبة من الوظيفة، فمن الممكن أن يكتسب الموظف خبرة في زمن أقل من الخبرة التي اكتسبها في فترة أطول. حيث تعتمد درجة الخبرة ونوعيتها على عدة عوامل منها: نوع المهام والأعمال التي يقوم بها الموظف.

ثانياً- خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة تحت الدراسة مرتفع؛ حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري، لديهم والمتمثلة في الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات.
2. أن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين.
3. يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب درجة توافرها على النحو التالي: المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط.
4. هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد الإداري المهتم بالعاملين وبين مستوى الإبداع لديهم؛ وقد تمثلت أبعاد اهتمام القائد الإداري بالعاملين في هذه الدراسة بالآتي (مرتبة حسب درجة توافرها): الألفة، والثقة، والمساعدة والدعم، والتقدير والاحترام، والمساواة.
5. ليس هناك معطيات ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، ومستوى الإبداع الإداري للعاملين.
6. هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين والإبداع الإداري لديهم. ويمكن ترتيب هذه العناصر حسب درجة توافرها على النحو التالي: مرونة الاتصال، والمشاركة، والتفويض، ومرونة الرقابة.

7. هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القائد الإداري الشخصية، وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.
8. يمكن ترتيب أبعاد السلوك القيادي حسب درجة توافرها كما يراها المرؤوسون في الأجهزة محل الدراسة على النحو التالي: (اهتمام القائد الإداري بالموظفين، درجة الحرية التي يمنحها القائد الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في العمل، اهتمام القائد الإداري بالعمل، سلوك القائد الإداري النابع من بعض الصفات الشخصية؛ والمتمثلة في الثقة بالنفس، وُبعد النظر، والمخاطرة، والقدرة على الإقناع).
9. وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبعض متغيرات السلوك القيادي والتي تمثلت في: (وجود معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية للعاملين، وبين مستوى إبداعهم الإداري، وجود معطيات سلبية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية للعاملين واهتمام القائد الإداري بالعمل).
10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي والأعلى؛ وبين حملة المؤهل التعليمي الأقل من الجامعي، وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي.
11. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير اهتمام القائد الإداري بالعمل؛ حيث تميل مفردات الدراسة لذوي التعليم الأقل من الجامعي إلى الموافقة على اهتمام القائد الإداري بالعمل بدرجة أعلى من مفردات الدراسة لذوي التعليم الجامعي فالأعلى.

التوصيات والمقترحات

استناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- 1- أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية توافر المناخ التنظيمي الذي يعنى بتنمية التوجهات الإبداعية للعاملين، لذا فإن الدراسة توصي القادة الإداريين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بما يلي:
 1. التأكيد على مبدأ التفويض كوسيلة وأداة لتنمية وتطوير مهارات الموظفين الإبداعية من خلال تأمين الخبرة والاتصال المباشر بالمواقف والأحداث.
 2. تدعيم مفهوم المشاركة الجادة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات.
 3. تأمين مساحة كافية من الحرية والاستقلالية للعاملين؛ لتقديم الاقتراحات والحلول الإبداعية.
 4. فتح قنوات الاتصال المباشر مع العاملين، واتباع سياسة الباب المفتوح.
 5. إشاعة جو الثقة والألفة المتبادلة مع العاملين، وتقديم الدعم والمساعدة اللازمين لأداء العمل.
 6. تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين وذلك من خلال دعم وتبني الأفكار الإبداعية.
 7. مراعاة العدالة والمساواة في معاملة الموظفين وتقييم أدائهم.
 8. أهمية إظهار السلوك الإيجابي الذي يجعلهم يبدون في مظهر القدوة الحسنة لموظفيهم.
- 2- نظراً لأهمية معطيات القائد الإداري بالعاملين على مستوى إبداعهم الإداري، توصي الدراسة بضرورة اشتراك القادة في الدورات التدريبية التي تعنى بتنمية المهارات السلوكية في التعامل مع العاملين.
- 3- التأكيد على الجهات المسؤولة عن التدريب بأهمية عقد حلقات تدريبية تعنى بإدارة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين.
- 4- العمل على تنمية وتطوير نظم التعليم؛ بما يفي باحتياجات التنمية المستقبلية، ويتواءم مع متطلبات العصر المتغيرة؛ وذلك من خلال تطوير وتنقيح المناهج الدراسية؛ واستخدام الأساليب التعليمية التي تغرس وتنمي

- مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب والطالبات. كما توصي الدراسة بأهمية طرح مقرر مستقل للإبداع الإداري في الخطة الدراسية لطلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية.
- 5- توصيات بدراسة مستقبلية:
1. إجراء دراسة حول تأثير القيادة الإدارية على الإبداع الإداري للعاملين من وجهة نظر القادة والعاملين.
 2. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في القطاع العام والقطاع الخاص.
 3. إجراء دراسة للتعرف على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الشركات العقارية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- بحر، يوسف (2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(2)، 1406-1447.
- الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- الزعبي، فايز وعبيدات، محمد. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- السويطي، شبلي (2009). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- صقر، هدى. (2001). معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين.
- عبد الوهاب، على محمد. (2000). أبعاد المناخ الصحي للتغيير. في عامر، سعيد وآخرون،
- المرسي، جمال الدين محمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- نصير، طلال، والعزاوي، نجم (2011). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2(2)، 53-85.
- همام، عبد القادر. (1993). دراسة تأثير المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير. مجلة الإدارة، القاهرة.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Abby, Augustun and John W, Dickson (2003). R & D Work Climate and Innovation in Semicon Academy Of Management Journal, vol. (26), No. (2), pp. 362 – 368.
- Gautam, Krank. (2001). Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administration. Hospital improvement (ED). Washington.
- Miller, William C: (1990). The Creative Edge: Fostering Innovation Where You Work, Massachusetts, pp. 100 – 113.