

العوامل الإدارية المؤثرة على القيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري في جمهورية مصر العربية

حاتم أبو العلا راشد

تحت إشراف

أ.د. عادل محمد زايد

أستاذ بقسم إدارة الأعمال كلية تجارة /جامعة القاهرة

الملخص :

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث هو اختبار أثر العوامل الإدارية والتي تمثلت في (المناخ التنظيمي، الاتصال، المكافآت، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) في القيادة الإبداعية ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث فرض رئيسي للبحث يتمثل في "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية في القيادة الإبداعية" ويتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تمثلت في "الفرض الفرعي الأول "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في القيادة الإبداعية" الفرض الفرعي الثاني "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل في القيادة الإبداعية " الفرض الفرعي الثالث "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في القيادة الإبداعية " الفرض الفرعي الرابع " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت في القيادة الإبداعية" الفرض الفرعي الخامس " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في القيادة الإبداعية " وقد صمم الباحث بناءً على مراجعة الدراسات السابقة أداة الدراسة والتي تمثلت في استبيان مقسم إلى ثلاثة أجزاء جزء للمتغيرات الديمجرافية وجزء للعوامل الإدارية، والجزء الأخير للقيادة الإبداعية وتمثلت عينة البحث في ٢٦٤ مدير ومشرف في شركات عامر جروب. اختبر الباحث فروض الدراسة بمجموعة من الاختبارات الإحصائية على برنامجي SPSS& Amos.

وتمثلت نتائج الدراسة في قبول الفرض الرئيسي قبول كلي وبناء عليه قبول الفروض الفرعية وقام الباحث بتقديم بعض التوصيات الموجهة لمديري إدارات

الشركة والتي من شأنها مساعدة المديرين على اتباع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنمية قدرات القيادة الإبداعية داخل الشركة.
الكلمات المفتاحية: - (القيادة الإبداعية، المناخ التنظيمي، فريق العمل، الثقافة التنظيمية، المكافآت، الاتصال).

Abstract:

The main objective of this research is to test the effect of administrative factors. which are represented in the organize climate, communication, rewards, work team and organizational culture in creative leadership five sub hypothesis branch out from this sub hypothesis the first sub hypothesis there is a statistically significant effect of the organizational climate in creative leadership. The second sub hypothesis there is a statistically significant effect of the work team in creative leadership. The third sub hypothesis there is a statistically significant effect of communication in creative leadership. The fourth sub hypothesis there is a statistically significant effect of rewards in creative leadership. The fifth sub hypothesis there is a statistically significant effect of organizational culture in creative leadership.

The research designed based on a review of previous studies, the study tool, which consists of questionnaire divided into three parts part for demographic variables, part for administrative factors and the last part for creative leadership the research sample consisted of 264 managers and super visors in Amer Group companies, the researcher tested the hypothesis of the study with aset of statistical tests on spss & Amos programs.

The results of the study:

were to accept the main hypothesis completely, and accordingly the sub hypothesis was accepted, and the researcher presented some recommendation direct to manager of the company's departments which would help managers to follow strategies aimed at developing creative leadership capabilities within the company.

Key Words:

(creative leadership - organizational climate – team work - organizational culture – rewards – communications)

أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها مسبقاً يمكن تحديد أهداف البحث كما يلي: -
١. محاولة التوصل لأثر المناخ التنظيمي على القيادة الإبداعية.
 ٢. محاولة التوصل لأثر الاتصال على القيادة الإبداعية.
 ٣. محاولة التوصل لأثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإبداعية.
 ٤. محاولة التوصل لأثر المكافآت على القيادة الإبداعية.
 ٥. اقتراح بعض البحوث المستقبلية التي قد تفيد الباحثين في مجال البحث الحالي.
 ٦. اقتراح بعض التوصيات والتطبيقات العملية في مجال إدارة الأعمال الناتجة عن العلاقة بين هذه العوامل الإدارية والقيادة الإبداعية.

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

١. الأهمية العلمية:

١. تأتي الأهمية النظرية والعلمية لهذا البحث من أهمية المتغير التابع لما له من أثر كبير في المنظمات، حيث أدى تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب وتعقد أعمالها إلى الحاجة الملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة مبدعه وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (Gheerawo et al, 2020). كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أن استخدام القيادة الإبداعية يؤثر على الكفاءة التنظيمية حيث أن استخدام القيادة الإبداعية سيمكن الأشخاص في المنظمة من العمل بفعالية (Promsit et al, 2019).
٢. من المتوقع أن يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة العلمية الحاصلة نتيجة ندرة الدراسات المحلية والعربية (حسب اطلاع الباحث) فيما يخص بأثر العوامل الإدارية المختلفة على القيادة الإبداعية.
٣. من المتوقع أن يفيد هذا البحث العديد من الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ومواضيع ذات صلة بالبحث الحالية.
٤. تقديم بعض المقترحات للبحوث المستقبلية التي قد تفيد الباحثين في مجال البحث.

٢. الأهمية التطبيقية:

١. تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من أهمية قطاع التطبيق حيث يساهم قطاع العقارات المصري في تنمية الاقتصاد المصري بشكل كبير جدا وذلك من خلال زيادة الاستثمار حيث يساهم قطاع العقارات المصري في تنمية الاقتصاد المصري بشكل كبير جدا وذلك من خلال زيادة الاستثمار، ووفقا لتقرير سوق العقارات المصري ٢٠٢١ فإن سوق العقارات المصري يشهد طلباً قوياً ونتيجة لذلك بدأت الدولة في إدخال مدن جديدة ذات مجال للمشاريع العقارية واسعة النطاق بما في ذلك العاصمة الإدارية الجديدة ومدينة العلمين الجديدة ومدينة

المنصورة الجديدة، كما تخطط شركة China Fortune Land Development لاستثمار ٢٠ مليار دولار أمريكي في المرحلة الثانية من المشروع. تمول الصين تطوير ٢٠ ناطحة سحاب سيصبح أحدها أطول برج في إفريقيا على ارتفاع ٣٤٥ مترًا بمجرد اكتماله أما المملكة العربية السعودية تستثمر بأعلى مستوياتها على الإطلاق حيث استثمر صندوق الاستثمارات العامة السعودي ١٠ مليارات دولار أمريكي واستثمر ٤٤ مليار دولار أمريكي من قبل الشركات الخاصة بإجمالي ٥٤ مليار دولار أمريكي.

٢. كما يكتسب البحث الحالي أهميته التطبيقية من أهمية وجودة الإبداع والقيادة في المنظمات حيث تم إثبات أن الإبداع هو أحد خصائص القائد الناجح حيث يتميز هذا الأخير بالتفكير الاستراتيجي الشامل الذي يساهم في تقدم الموظفين وفعالية المنظمة. لذلك فإن فعالية هذه المنظمة تهتم بالتركيز على احتياجات القادة والنظر إليهم كأفراد في عائلة تستحق الاهتمام والتحفيز والتدريب. ويتحقق بالعمل الذي يجب أن يؤسس لمعايير أداء متميزة تؤثر على المنظمة لتلتحق بمرحلة الدول المتقدمة، ولا يصل التعهد إلى هذا المستوى دون وجود قادة مبدعين يرسمون مجد المنظمة ويعملون بفاعلية (Al Saadi & Al Mahasina,2021).

مشكلة البحث:

قطاع العقارات والتسويق العقاري على وجه الخصوص معقد لأنه يضم أشخاصًا من مختلف المهن والأعمار، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، يمتلكون درجات متفاوتة من التصورات والمفاهيم، وبذلك يدركون الأشياء بشكل مختلف (Mbazor & Okoh, 2014). يُمثل هذه التنوع الواضح تحديات هائلة للقادة الذين يتحملون باستمرار مسؤوليات الإدارة والتحكم في الموارد بطريقة تلبي الأهداف التنظيمية (Mbazor et al, 2023).

وقد كان للتغيير السريع الذي فرضته بعض العوامل مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية أثرًا على حياة الأشخاص وأنشطة العمل لكل منظمة

بطرق مختلفة. وبناءً عليه تحتاج المنظمات إلى تغيير نفسها باستمرار من حيث تكاليف الإنتاج والمنافسة وتكييف الخدمات المتوافقة مع سلوكيات العملاء والقدرة على فهم والوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة من أجل تعظيم قدرات العمل في المنظمة (Wichaiwong et al, 2020). يتطلب هذا كله من الرؤساء تغيير أفكارهم وتطوير أنفسهم استجابة لأهداف المنظمة (Promsit et al, 2019).

كما تتأثر القيادة الإبداعية بالعديد من العوامل المترابطة. كذلك يجب على القادة أن يقودوا الأفراد برؤية واضحة. حيث تستلزم القيادة الإبداعية قادة قادرين أيضًا على التعبير عن رؤيتهم بطريقة تحفز الموظفين. ولقد اعترفت الأبحاث السابقة بالقيادة كمصدر رئيسي لتعزيز الإبداع فضلًا عن كونها عاملاً مؤثرًا في الابتكار على مستوى المنظمة (Mbazor & Okoh, 2015). وعلى الرغم من نشر عدد كبير من المؤلفات حول القيادة الإبداعية لكن لا يزال هناك نقص في الدعم النظري والاختبار التجريبي، فهناك حاجة لمزيد من الأبحاث حول القيادة الإبداعية فقد حظيت باهتمام كبير وتم التحقيق فيها على مدار العقد الماضي ولكن لا تزال هناك اختلافات كبيرة بين الاستنتاج النظري والاختبارات العملية (Liu et al, 2021).

كما ركزت الدراسات السابقة حول القيادة التنظيمية بشكل أساسي على عناصر أساليب القيادة والاستراتيجيات والأخلاق. ومن ثم لم تحدد الدراسات العوامل التي تؤثر على القيادة (Mbazor et al, 2023). حيث تم طرح سؤال ما الذي يجعل القائد ناجحًا؟ مرارًا وتكرارًا بمرور الوقت ولكن لم يتم الاتفاق على إجابات موحدة وذلك نظرًا لاختلاف طبيعة الأعمال في المنظمات (Mayer & Oosthuizen, 2020). ويمكن القول إن الدراسات القليلة التي تناولت العوامل التي تؤثر على القيادة وتحديدًا القيادة الإبداعية في الإدارة لم تتوصل إلى نتائج واضحة على سبيل المثال اختلفت اغلب الدراسات في الإجابة على سؤال ما العوامل المؤثرة على القيادة الإبداعية؟ (Tungsawat, 2018).

وتأسيسًا على ما سبق ذكره من نتائج الدراسة الاستطلاعية (مشكلة تطبيقية) وفجوة علمية يستخلص الباحث مشكلة البحث فيما يلي: -

١. هناك نقص في الدعم النظري والاختبار التطبيقي للقيادة الإبداعية في المنظمات.
٢. هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت أثر العوامل الإدارية على القيادة الإبداعية.
٣. حسب إطلاع الباحث لم تتفق الدراسات السابقة على العوامل الإدارية التي تؤثر على القيادة الإبداعية داخل المنظمات مما يخلق فجوة علمية تمكن الباحث من دراسة الموضوع الحالي.
٤. تواجه مجموعة عامر جروب صعوبات في القيادة الإبداعية داخل الشركة مما يُشكل مشكلة تطبيقية تمكن الباحث من إنجاز البحث الحالي.
وبناءً عليه سوف يتمثل التساؤل الرئيسي لهذا البحث في: -
ما هو أثر العوامل الإدارية المؤثرة على القيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري في جمهورية مصر العربية؟
يتفرع منه مجموعة فرعية من الأسئلة: -

١. ما هو أثر المناخ التنظيمي على القيادة الإبداعية؟
٢. ما هو أثر الاتصال على القيادة الإبداعية؟
٣. ما هو أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإبداعية؟
٤. ما هو أثر فريق العمل على القيادة الإبداعية؟
٥. ما هو أثر المكافآت على القيادة الإبداعية؟

١. المناخ التنظيمي (Organizational Climate):

ذكر حمادوش (٢٠١٩) أن أول من حدد مفهوم المناخ التنظيمي بشكل شامل تقريباً هو Argyris وكان ذلك في عام (1958) في محاولته لتشخيص ديناميكيات فرق العمل في عينة من المصارف، لفتت هذه الدراسة الأنظار بشكل كبير للكشف حول مفهوم المناخ التنظيمي في مجال الدراسات التنظيمية، وقد فتح الكتاب الشهير (الجانب الإنساني في المنظمة) عام ١٩٦٠ أفقاً جديدة للعلوم الإدارية ثم توالى بعد ذلك الدراسات حول المناخ التنظيمي وادخل مفهومه في مجال علم النفس الصناعي. ومنذ أواخر الستينيات كان المناخ التنظيمي موضوعاً شائعاً تمت مناقشته في أدبيات

السلوك التنظيمي ويعتبر وجهة نظر حيوية لفهم مواقف وسلوكيات الموظف المتعلقة بالعمل (Berberoglu, 2018).

ثانياً عناصر المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي يتكون من التفاعل بين سلوكيات المديرين والموظفين على هذا النحو يتم تحديد المناخ التنظيمي عبر ثمانية أبعاد وهي العلاقة بين الإدارة والموظف، ورعاية القادة لموظفيه، والعلاقة بين الزملاء، وإنجازات الموظفين، وما إذا كان يمكن للقادة تقديم أنفسهم كنماذج، وما إذا كان توزيع العمل عادلاً، حافز القادة للموظفين وروح فريق العمل (Ye et al, 2022). وكما هو موضح في شكل (٢.٢) فإن عناصر المناخ التنظيمي تتمثل بما يلي: -

- **الهيكل التنظيمي:** يعبر عن الهيكل التنظيمي بالشكل الرسمي للعلاقة بين الأفراد والجماعات في مجالات توزيع الأنشطة والسلطات والمسؤوليات في المنظمة، حيث إن طبيعة الهيكل التنظيمي عادة ما تحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، فالهيكل المرن يوفر قدرة أكبر للعاملين من المشاركة والإبداع، بعكس الهيكل غير المرن الذي يحد منها (Powell et al, 2021).
- **نمط القيادة:** تعرف القيادة بأنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أهدافهم المشتركة (مقراش & اللوش، ٢٠١٩).
- **نمط الاتصال:** إن طبيعة الاتصال تُعد أيضاً من العوامل التي تسهم في تحديد المناخ التنظيمي فالإتصال الفعال يكون باتجاهين إذ يمكن من خلاله إتاحة المجال للعاملين لإبداء آراؤهم وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وعلى العكس منه فإن الاتصال ذي الاتجاه الواحد الذي يحمل التعليمات والأوامر من أعلى إلى أدنى يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير على اعتبار أن أفكارهم وآراؤهم لا قيمة لها لدى رؤسائهم (Promsit et al, 2019).
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية واعية للمفاضلة بين واحد أو أكثر من البدائل، كما إن إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء

آراؤهم والمشاركة في عملية صنع القرار يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحقيق الانسجام في بيئة العمل (حمادوش، ٢٠١٩).

● **طبيعة العمل:** يؤدي العمل الروتيني إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التجديد والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الشخص بان عمله ليس له قيمة (Kim & Park, 2020).

● **التكنولوجيا:** تسهم التكنولوجيا بتحقيق العديد من المزايا للمنظمات إلا أنها بجانب ذلك تؤدي إلى آثار سلبية منها الانطوائية، لان الشخص يشعر بانه يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل. فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية التي تعكس شعوره بانه مجرد آلة بيولوجية تتعامل مع آلة ميكانيكية (حمادوش، ٢٠١٩).

ثالثاً أنواع المناخ التنظيمي:

وفقاً لمصطفى (٢٠١٦) كما هو موضح هناك ستة أنواع للمناخ التنظيمي تتمثل في: -

١. **المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

٢. **المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، ويكون نتيجة لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

٣. **المناخ المراقب أو الموجه:** ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

٤. **المناخ المستقل:** ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع فيها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء وذلك لقلة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.
٥. **المناخ العائلي:** يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.
٦. **المناخ الأبوي:** في هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدرًا كبيرًا من الإنجازات.
- رابعًا أهمية المناخ التنظيمي المبتكر والإيجابي:**
- يضمن المناخ المبتكر والإيجابي التالي "تجربة الأفكار المبتكرة، الدعم التنظيمي للمهام المبتكرة، التسامح مع تنوع الأعضاء، المكافآت التنظيمية للأداء المبتكر، وإمدادات الموارد لإنجاز المهام المبتكرة" حيث يقال إن المناخ الإيجابي يشجع إنتاجية الموظفين ويقلل من معدل دورانهم (Kim & Park, 2020).
 - يوفر سبب لفهم هذه الاختلافات الخارجية التي يدركها الأفراد ويحدث هذا فقط عندما يكون هناك اتفاق إدراكي ومناخ تنظيمي إيجابي (Mishra & Tikoria, 2021).

- له نتائج مختلفة مثل الرضا الوظيفي والالتزام كما له أهمية كبيرة في اكتساب إدارة أكثر فعالية (Powell et al,2021).
- له أثر كبير على نوعية وكمية العمل المنجز في المنظمة وتحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية (Berberoglu, 2018).
- يلعب دوراً مهماً في المنظمات لأنه سيشجع على راحة أعضاء المنظمة في تنفيذ الأنشطة والتركيز في العمل، مما يضمن أداء عالٍ (Damayanti & Dewi,) (2020).

٢. الاتصال (Communication):

برز مجال الاتصال في المنظمات في بداية الأربعينيات في الولايات المتحدة وسط رغبة شديدة بشأن تنظيم الموظفين والأعمال في أماكن العمل بفعالية وكفاءة، يعود الفضل إلى تشارلز ردينغ في تأسيس الاتصال التنظيمي كنظام ومجال للدراسة خلال الخمسينيات والسبعينيات من القرن الماضي، ركزت أبحاث الاتصال التنظيمي على تحسين الحياة التنظيمية والإنتاج التنظيمي (Keyton,2017).

ثانياً أهمية الاتصال في المنظمة:

- مشاركة المعلومات من أجل خلق المعرفة في المنظمة، إنه يعمل على تطوير ما يصفه الباحثون كعلاقة مهمة بين العاملين فيها والمنظمة ككل (Bauer & Lim, 2019).
 - الاتصالات هي عمليات تخلق وتحافظ وتحل التجمعات الاجتماعية وأن هذه العمليات تشكل عمل التنظيم ولا يمكن للمنظمات أن تتواجد بدون اتصال (Keyton,2017).
 - الاتصالات في المنظمة تهدف إلى توفير الرسائل وتعزيز التفاهم المتبادل بين الموظفين وإلهام مشاعرهم في العمل، وتعزيز رضاهم عن العمل (Duan, 2017).
 - الاتصال هو العامل الرئيسي في نجاح أي منظمة (Agarwal & Garg, 2012).
- ثالثاً أنواع الاتصالات في المنظمة:**

وفقاً لـ (Agarwal & Garg (2012) يتم تصنيف الاتصالات داخل المنظمات إلى مجموعتين على أنها رسمية وغير رسمية أنواع الاتصال الرسمي هي "من أعلى

إلى أسفل، من أسفل إلى أعلى، وأفقي". كما يصف الاتصال غير اللفظي عملية نقل المعنى في شكل رسائل غير كلامية. تظهر الأبحاث أن غالبية اتصالاتنا غير لفظية، والمعروفة أيضًا باسم لغة الجسد. أما بطرس وآخرون (٢٠٢٠) فقد ذكر أن الاتصال في المنظمات يتخذ أشكال متعددة تتمثل في: -

١. **الاتصال المتجه لأسفل:** والتي تتدفق الرسائل فيه من أعلى التنظيم إلى أدناه ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

٢. **الاتصال المتجه لأعلى:** هو الذي تتدفق فيه الرسائل من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يكون فيه الرسائل للأغراض التالية (معلومات عن الأداء، أفكار حول تحسين سبل العمل، معلومات حول اتجاهات ومواقف الأفراد تجاه جوانب العمل المختلفة).

٣. **الاتصال الأفقي:** ويتم هذا الاتصال بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، وهذا النوع مهم جدًا للتنسيق والتكامل بين الإدارات وتكون الرسائل فيه للأغراض التالية (التنسيق للقيام بمهمة، حل المشاكل، تبادل المعلومات، حل الصراع).

٤. **الاتصال المحوري:** هو ذلك الاتصال الذي يكون بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة على سبيل المثال اتصال مدير الإنتاج بأحد موظفي إدارة التسويق.

٣- الثقافة التنظيمية:

أولاً تعريف الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم التنظيمية التي يتم توصيلها من خلال المعايير والملاحظة في الأنماط السلوكية، توجه هذه المعايير والقيم السلوك الفردي داخل المنظمة والسلوك العام للمنظمة ككل، حيث توفر القيم والمبادئ والفلسفات التي توجه السلوك، وتوفر إطاراً للممارسات التنظيمية (Anning, 2021). هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا

يُحَسَّ ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها (ملوكي وآخرون، ٢٠١٨). كما تُعرَّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الرؤى والمعايير ولغة العمل والأنظمة والرموز والعادات والمبادئ والتقاليد والسياسات والقيم والمعتقدات التي تشكل هيكل نظام التشغيل الخاص بها (Khan et al, 2021).
ثانياً سمات الثقافة التنظيمية الفعالة:

وفقاً لـ ملوكي وآخرون (٢٠١٨) فإن هناك العديد من السمات التي تعتبر مؤشراً للثقافة التنظيمية الفعالة نذكر منها:

- المبادرة الفردية.
- تحمل المخاطر: مدى التشجيع على الابتكار وتحمل المخاطر والمخاطرة.
- وضوح الأهداف: مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: مدى تشجيع التعاون والتنسيق.
- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

ثالثاً أهمية الثقافة التنظيمية:

- من المتوقع أن تخلق الثقافة المبتكرة ميزة تنافسية للمنظمات، لأنها تدفع عمل المنظمة لتوفير قيمة أفضل للمنافسة والسبب هو أن الثقافة التنظيمية تبني إجراءات وعمليات المنظمات وبالتالي لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية (Anning, 2021).
- كما أن الثقافة التنظيمية لديها القدرة على تعزيز الأداء في مكان العمل، ومستوى رضا الموظفين والشعور بالإيمان وحل المشكلات، حيث تزيد الثقافة التنظيمية القوية من فرص نجاح المنظمة (Khan et al, 2021).
- طالما كانت الثقافة محرِّكاً أساسياً للابتكار. إنها تُمكن المنظمات من التحكم في أهم جوانب الابتكار (Lam et al, 2021).

٤. فريق العمل (Team work):

يتكون فريق العمل من شخصين أو أكثر يؤديون أدوارًا محددة ومهام مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك. إذ يتطلب العمل الجماعي الفعال أن يمتلك أعضاء الفريق المعرفة والمهارات ومواقف محددة، كمعرفتهم بمهام ومسؤوليات بعضهم البعض، وامتلاكهم مهارات مراقبة أداء بعضهم البعض، واتخاذهم مواقف واتجاهات إيجابية اتجاه عمل الفريق الذي ينتمون إليه، كما يجب أن يمتلكوا قدرة على استخدام المعلومات (مقراش & اللوش، ٢٠١٩). حيث أن فريق العمل ينتج عندما تعمل مجموعة من الأشخاص معًا بشكل متماسك لتحقيق هدف مشترك، وخلق مناخ عمل إيجابي، ودعم بعضهم البعض للجمع بين نقاط القوة الفردية لتعزيز أداء الفريق (Lacerenza et al,2018).

أولاً تعريف فريق العمل:

فريق العمل هو عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزامًا وإصرارًا على تحقيق نتائج أفضل (هامل وآخرون، ٢٠١٩). أو هو وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معًا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم (إبراهيم، ٢٠١٢). وتعتبر فرق العمل وحدة تتألف من مجموعة الأفراد الذين يدركون أهميتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم (يوسف، ٢٠١٧).

ثانيًا أهمية فرق العمل في المنظمة:

- في الدراسات القديمة عن فريق العمل أكد الباحثون فيها أن فرق العمل تلعب دورًا متزايد الأهمية في المنظمات. فمصطلحات مثل " أنا - وظيفتي - نفسي " هي التي شلت قدرة المنظمات على المنافسة في السوق العالمية. مما أدى إلى العمل في مجموعات أو فرق صغيرة ورغم ذلك عندما يعمل فريق كبير بشكل سيئ كما يفعلون غالبًا يمكنهم منع الأفراد الأكثر موهبة من تحقيق إمكاناتهم.

- عندما يعملون بشكل جيد يمكنهم رفع أداء الأفراد العاديين إلى مستويات غير عادية (Al Saadi & Al Mahasina,2021).
- وفقاً لمسح أجرته شركة Deloitte مؤخراً في ١٣٠ دولة وأكثر من ٧٠٠٠ مشارك فإن الاتجاه العالمي الأول للقوى العاملة هو فرق العمل ومن المتوقع أن يعمل الموظفون بشكل تعاوني أكثر من أي وقت مضى حيث أبلغ الموظفون والمديرون عن زيادة بنسبة ٥٠% على الأقل في مقدار الوقت الذي يقضيه في المهام المتعلقة بالفريق (Lacerenza et al,2018).
 - يسمح فريق العمل الفعال للفرق بإنتاج نتائج أكبر من مجموع مساهمات الأعضاء الفردية (Lacerenza et al,2018).
 - يسمح فريق العمل بالتصدي للمشاكل بإبداع وشمولية وكفاءة أكبر وبالتالي زيادة في الفاعلية (إبراهيم، ٢٠١٢).
 - تتجسد أهمية فرق العمل في تجميعه للمورد البشري الذي لا غنى عنه في مجالات مختلفة مثل (حل المشكلات، تحقيق الإبداع، الابتكار، تحسين عملية صنع القرار، إنجاز المهام، تحفيز الأفراد، ومتابعة ورقابة العمل، وتحقيق مستوى عالي من رضا الموظفين) (McEwan et al,2017).
 - يعمل على كسر الحواجز والعقبات الناشئة عن ذاتية وفردية كل منهم، وإذابة الفوارق بين الأفراد (خضر، ٢٠٢٠).
 - يدعم سبل الاتصال الإيجابي ويزيدها بين أعضاء الفريق وبعضهم وقائدهم (هامل وآخرون، ٢٠١٩).
 - تتبع أهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة تميز المنظمات حيث أنها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة وخلق منظمة ذات فعالية عالية في تمييز أدائها وتتمتع بالمرونة ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار (يوسف، ٢٠١٧).

- ثالثًا مراحل تكوين فريق العمل وفقًا لـ خضر (٢٠٢٠) وكما هو موضح في شكل (٤.٢) تتمثل مراحل تكوين فريق العمل في:-
- المرحلة الأولى: اختيار أعضاء الفريق.
 - المرحلة الثانية: الإدراك والتعارف على الأعضاء.
 - المرحلة الثالثة: التبادل للآراء والخبرات حول بعض الموضوعات المطروحة.
 - المرحلة الرابعة: المشاركة والتعاون وانطلاق الطاقة الجماعية، والتعاون في تحديد الأهداف.
 - المرحلة الخامسة: الإنجاز حيث تظهر نتائج الأداء الجماعي لكل عضو في الفريق.
 - المرحلة السادسة: التقييم والتحفيز ومناقشة النتائج، ومدى تحقيق الأهداف وتحليل الأسباب.

رابعًا الفرق بين الجماعات وفرق العمل تختلف فرق العمل عن جماعة العمل حيث أن جماعة العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض الوصول الي أهداف محددة فإن أداء الجماعة يعتبر تجميع للمساهمات الفردية لأعضاء الجماعة ولا يوجد ناتج تجمياعي مشترك نتيجة لتكامل مجهودات أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض. أما فريق العمل فيضم مجموعة من الأفراد الذين تتضافر جهودهم بحيث يكون ناتج أداء الفريق أكبر من مجرد مجموع نواتج أداء أعضائه (يوسف، ٢٠١٧) ويوضح الشكل (٥.٢) اختصار للفرق بين جماعة العمل وفرق العمل.

٥. المكافآت:

يأتي التحفيز من الكلمة اللاتينية *movere* والتي تعني التشجيع أو التحريك التحفيز في العمل هو توفير الحركة التي تخلق الإثارة لعمل الشخص، بحيث يكون على استعداد للتعاون والعمل بفعالية والتكامل مع كل قوتهم وجهودهم للحصول على الرضا (Damayanti & Dewi, 2020). وقد يكون هذا التحفيز جوهري أو خارجي أو قائم على نظام المكافآت أو حتى تحفيز سلبي أو تحفيز إيجابي (Jain et al, 2019).

ثانياً أهمية وضع نظام المكافآت في المنظمات

- المكافآت في العمل مهمة جداً للقيادة لأن المستوى العالي من تحفيز العمل سيزيد من الأداء العالي أيضاً. ويمكن أن يساعد في المساعدة في إدارة سلوك الموظف، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي، وزيادة كفاءة الموظف، ومساعدة القادة والموظفين على تحقيق الأهداف الشخصية، وتشجيع انسجام الفريق (Damayanti & Dewi, 2020).
- نظام المكافآت نوع من أنواع التحفيز وهناك حاجة ماسة للتحفيز لرؤية شيء يؤثر على الموارد البشرية وذلك لامتلاك السلوك والقيام بالأنشطة في المنظمة ومن المعروف أن بعض الحالات تدفع، وتحفز، وتلهم الأفراد (Aminullah, 2015).
- من خلال دراسة أثر المكافآت المالية على تحفيز الموظفين مع ١٨٦ موظفاً أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمكافآت المالية على مستوى تحفيز الموظفين ورضاهم (Alhyasat et al, 2018).
- يعد التحفيز جانباً مهماً في المنظمة خاصةً فيما يتعلق بأداء الموظفين لأنه يقود الإجراءات والدوافع التي يتخذها الأفراد في مكان العمل مع التأثير على الأداء إما بشكل إيجابي أو بطريقة أخرى إنه عنصر مهم مضمن في المنظمات لأنه يتضمن احتياجات الأشخاص ورغباتهم كموظفين مما يؤثر تلقائياً على الأداء في مكان العمل (Laury, 2019).

القيادة الإبداعية: تاريخ طويل ومثير للاهتمام في العلوم التنظيمية، جادل فيليب سلزنيك في كتابه "القيادة في الإدارة" عام ١٩٥٧ بأنه بينما يعزز السلوك العقلاني التقني كفاءة المنظمات في ظل ظروف عدم اليقين، يتطلب تجديد المنظمات أيضاً قيادة إبداعية، حيث أن القيادة الإبداعية تنطوي على فن بناء المنظمات التي تجسد قيماً جديدة ودائمة، وخلق الظروف التي تجعل من الممكن في المستقبل ما هو مستبعد في الوقت الحاضر. بعد ست سنوات نشر ستارك (١٩٦٣) مقالاً بعنوان "القيادة الإبداعية: أدمغة بشرية مقابل عقول معدنية" انتقد فيه الجدل المتواصل بين المنظورين 'الشكلية' و'الحدسية' في ذلك الوقت. بينما أكد الأول حصرياً على العمليات الرسمية والممكنة ميكانيكياً للعقل البشري، ركز الأخير بشكل متساوٍ على عملياته البديهية والإبداعية (Mainemelis et al, 2015).

التفكير الإبداعي: ماذا يعني التفكير الإبداعي؟ بفضل عقلنا الخصب نحول الأفكار والنماذج العقلية إلى واقع من خلال قدرتنا الفطرية على إدراك العالم بطرق جديدة، وإيجاد أنماط خفية، وإقامة روابط بين ظواهر تبدو غير مرتبطة، وإيجاد حلول للمشكلات ولا يقتصر الإبداع على التفكير فحسب، بل يشمل أيضاً إنتاج ما يُنظر إليه على أنه جديد بطرق ملموسة وغير ملموسة (Sohmen, 2015). تأسيساً على ذلك يُمكن تعريف الإبداع على أنه تكوين أفكار جديدة ومناسبة ومفيدة من قبل الأفراد أو المجموعات الصغيرة أو على المستوى التنظيمي فهو إنشاء منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، في هذا السياق كان للإبداع كمفهوم معانٍ عديدة: 'الحدسية' و'الأصالة' و'التفرد' و'الاختلاف' (Shavkun & Dybchinska, 2019).

ويختلف عنه الابتكار فهو يتضمن إدخال الموارد لتنفيذ هذا الإبداع، وكذلك لتنفيذ التغيير المقاد وإعطاء دفعة نحو هدف المنظمة حيث يمكن أن يكون التقليد مصدرًا للابتكار (Kono, 2018).

تعريف القيادة الإبداعية: القيادة هي عملية التأثير على الأفراد حيث يتوافق القائد مع الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال الجهود والتنسيق بين جميع الموظفين والتي من أجلها يحفز الناس ويضمن أيضًا الثقافة المناسبة للأداء باختصار القيادة حدث جماعي (John & Chattopadhyay, 2015).

بينما القيادة الإبداعية عرفت بأنها قدرة القائد على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، وتوليد الأفكار، وتقديم منتجات وخدمات أصيلة في مجالات التفكير والممارسة، بهدف تطوير مجالات العمل والإنجاز داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها، وأهداف العاملين فيها (المطيري، ٢٠٢٠). القيادة الإبداعية ليست استراتيجية قيادة إنها عملية تحويلية يستفيد فيها الأفراد من إبداعاتهم الفطرية، والقدرة على قيادة أنفسهم والآخرين نحو تحقيق أهداف ورؤية المنظمة (Gheerawo et al, 2020).
تم تعريف القيادة الإبداعية على أنها "إشراك خيال المرء بشكل متعمد لتحديد وتوجيه المجموعة نحو هدف جديد،

مهارات القيادة الإبداعية: القادة المبدعون يجب أن يكون لديهم أولاً رؤية وقدرة على الابتكار، ليس فقط لتعزيز أنشطة الابتكار الخاصة بهم ولكن أيضًا أنشطة الأعضاء والمنظمات، لذلك تُظهر القيادات الإبداعية خصائص بناء فرق غير متجانسة، وبناء ثقافة الإبداع، وتنسيق المنظمات والإدارات وإيجاد حلول للمشكلات (Liu et al, 2021). فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحديّة، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (ساعد، ٢٠١٦).

القائد المبدع هو الذي يطمح إلى الابتعاد عن المسار المرسوم حيث أن القيادة الإبداعية تغذي الرؤية وتولد أفكارًا جديدة وتصنع طرقًا متنوعة وتنتج مخرجات مبتكرة. وفي جوهره تعمل القيادة الإبداعية كمحفز لدفع التغيير المفيد في النظام البيئي من خلال التغيير المبتكر (Sohmen, 2015). كما أن هناك مهارات مختلفة في التفكير الإبداعي مثل "الأفكار، التقييم، التكتيك، التشخيص، الرؤية، والاستراتيجية"

هذه هي المهارات يمكن تحسينها من خلال التدريب على الإبداع (Forsander,2021). كما يجب على القائد الناجح أن يتسم بثلاث صفات تتمثل في الحكمة والذكاء والإبداع (Mayer & Oosthuizen, 2020).
وتأسيساً على ما سبق نذكر المطيري (٢٠٢٠) أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في: -

١. مهارة المرونة تعتبر الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة كونها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود أو صلابة التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد.
٢. مهارة الطلاقة يقصد بمهارة الطلاقة مهارة القدرة على الإنتاج الكمي السريع والسهل من الأفكار الجديدة.
٣. مهارة الأصالة تُعد مهارة الأصالة من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع من خلال قدرته على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة. فهي ببساطة إنتاج الغير مألوف من الأفكار والحلول والمقترحات.
٤. مهارة إدراك المشكلات وتشير هذه المهارة إلى قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. في سياق آخر ذكرت أبحاثاً أخرى أن مهارات القيادة الإبداعية هي كما يلي: (١) الخيال، (٢) المرونة، (٣) الرؤية. كان المكون الفرعي للخيال هو الفكاهة في العمل والتفكير الإبداعي والرأي والفكر. تتكون المكونات الفرعية للمرونة من (١) القدرة على العثور على إجابات بحرية (٢) القدرة على التكيف مع المواقف (٣) الانفتاح على الأفكار الجديدة والمكون الفرعي للرؤية يتكون من (١) إنشاء الرؤية (٢) نشر الرؤية (٣) الامتثال للرؤية (Hapha, Y., & Somprach, K. 2019).

معايير القيادة الإبداعية: وفقاً لـ (Forsander, 2021) غالباً ما تتضمن هذه المعايير طرقاً مختلفة للعمل كقائد لتحقيق هدفك الخاص، وإنشاء منطقة عمل متطورة، وتحقيق النتائج ومع ذلك فإن القيادة الإبداعية وتعريفاتها المعقدة لا تحتوي على أي معايير ثابتة حول كيفية تصرف القائد بسبب نقص المعايير في القيادة الإبداعية.

حيث كانت القيادة الإبداعية فكرة مستخدمة في الأصل لإظهار مدى الاهتمام بالتغيير، بينما في السنوات الأخيرة تطورت القيادة الإبداعية إلى ما وراء ذلك من خلال بناء موحد عبر سياقات مختلفة من التعاون حيث يتم العمل الإبداعي لغرض تسهيل (تمكين إبداع الموظفين)، والدمج (الجمع بين المساهمات غير المتجانسة)، والتوجيه (توجيه الرؤية الإبداعية الخاصة للقائد) (Svejenova, 2018).

في هذا السياق ذكر (Liu et al, 2021) أن القيادة الإبداعية لها تاريخ طويل ومثير للاهتمام في نظرية المنظمة حيث وجد أن التنمية المستدامة لتلك المنظمات والتعامل المستمر مع عدم اليقين في حاجة ماسة للقيادة الإبداعية.

أهمية القيادة الإبداعية:

- مع تزايد المنافسة والتقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا يدرك عدد متزايد من المنظمات الآن أن الإبداع يمثل ميزة تنافسية مهمة وعليه يجب أن تولي منظمات اليوم اهتماماً كبيراً للإبداع ومتابعته حيث يحتاج القادة إلى قدر كبير من الإبداع لمواجهة بيئة صنع القرار المعقدة (Ye et al, 2021).
- كما تحتاج المنظمات إلى حل مشاكلها بشكل أكثر إبداعاً، لأن التكيف مع التقنيات الجديدة والتهديدات الخارجية يؤدي إلى تعريض المنظمات للمزيد من الضغط، من أجل العمل في السوق بنجاح علاوة على ذلك يميل المديرون المبدعون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية ويحصلون على رضا وظيفي أكبر (Alshammri & Alenezi, 2021).
- يعتبر أسلوب القيادة الإبداعية أحد أهم العناصر التنظيمية لكي تتمكن المنظمات من المنافسة بنجاح واكتساب مزايا مستدامة (Lam et al, 2021).

- كما يرى (Gheerawo et al, 2020) أنه تم استخدام الإبداع لمواجهة التحدي المستمر مما يجعل القيادة بارعة في التكيف مع التغيرات البيئية أكثر من كونها ثابتة، وتضم وجهات نظر متعددة بدلاً من كونها أحادية الاتجاه أو أحادية البعد. ومع ذلك نادراً ما تدرك المنظمات هذا مفضلة الحفاظ على الوضع الراهن لأشكال القيادة التي عفا عليها الزمن والتي هي من أعلى إلى أسفل، وقائمة على العمليات، وغير مرنة، ولا تمثل الأشخاص عادةً.
- أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أن استخدام القيادة الإبداعية يؤثر على الكفاءة التنظيمية حيث أن استخدام القيادة الإبداعية سيمكن الأشخاص في المنظمة من العمل بفعالية (Promsit et al, 2019).
- القدرة على القيادة الإبداعية لمديري المنظمات أمراً بالغ الأهمية لمتابعة الأنشطة المبتكرة والتقدم (Hughes et al, 2018).
- يدعم القادة المبدعون المرؤوسين لإجراء أشكال مختلفة من الأنشطة المبتكرة، وتوفير الموارد اللازمة والمعرفة المهنية ودعم ابتكارات الموظفين، وتشجيع الموظفين على المشاركة في العديد من الأنشطة المبتكرة، وكلها يمكن أن تعزز التنمية المستدامة للمنظمة (Wen et al, 2017).
- القيادة الإبداعية تغذي الرؤية، وتولد أفكاراً جديدة، وتصنع طرقاً متنوعة، وتنتج مخرجات مبتكرة في جوهرها، حيث تعمل القيادة الإبداعية كمحفز لدفع التغيير المفيد في النظام البيئي من خلال قوة التغيير المبتكر (Sohmen, 2015).
- القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا ال أثر فاعلاً وحقيقاً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تنسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وإن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب

الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة (ساعد، ٢٠١٦).

التفكير الإبداعي: ماذا يعني التفكير الإبداعي؟ بفضل عقلنا الخصب نحول الأفكار والنماذج العقلية إلى واقع من خلال قدرتنا الفطرية على إدراك العالم بطرق جديدة، وإيجاد أنماط خفية، وإقامة روابط بين ظواهر تبدو غير مرتبطة، وإيجاد حلول للمشكلات ولا يقتصر الإبداع على التفكير فحسب، بل يشمل أيضاً إنتاج ما يُنظر إليه على أنه جديد بطرق ملموسة وغير ملموسة (Sohmen, 2015). تأسيساً على ذلك يُمكن تعريف الإبداع على أنه تكوين أفكار جديدة ومناسبة ومفيدة من قبل الأفراد أو المجموعات الصغيرة أو على المستوى التنظيمي فهو إنشاء منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، في هذا السياق كان للإبداع كمفهوم معانٍ عديدة: 'الحدائثة' و 'الأصالة' و 'التفرد' و 'الاختلاف' (Shavkun & Dybchinska, 2019).

ويختلف عنه الابتكار فهو يتضمن إدخال الموارد لتنفيذ هذا الإبداع، وكذلك لتنفيذ التغيير المقاد وإعطاء دفعة نحو هدف المنظمة حيث يمكن أن يكون التقليد مصدرًا للابتكار (Kono, 2018).

تعريف القيادة الإبداعية: القيادة هي عملية التأثير على الأفراد حيث يتوافق القائد مع الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال الجهود والتنسيق بين جميع الموظفين والتي من أجلها يحفز الناس ويضمن أيضاً الثقافة المناسبة للأداء باختصار القيادة حدث جماعي (John & Chattopadhyay, 2015).

بينما القيادة الإبداعية عرفت بأنها قدرة القائد على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل، وتوليد الأفكار، وتقديم منتجات وخدمات أصيلة في مجالات التفكير والممارسة، بهدف تطوير مجالات العمل والإنجاز داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها، وأهداف العاملين فيها (المطيري، ٢٠٢٠). القيادة الإبداعية ليست استراتيجية قيادة إنها

عملية تحويلية يستفيد فيها الأفراد من إبداعاتهم الفطرية، والقدرة على قيادة أنفسهم والآخرين نحو تحقيق أهداف ورؤية المنظمة (Gheerawo et al, 2020).
تم تعريف القيادة الإبداعية على أنها "إشراك خيال المرء بشكل متعمد لتحديد وتوجيه المجموعة نحو هدف جديد،

مهارات القيادة الإبداعية: القادة المبدعون يجب أن يكون لديهم أولاً رؤية وقدرة على الابتكار، ليس فقط لتعزيز أنشطة الابتكار الخاصة بهم ولكن أيضاً أنشطة الأعضاء والمنظمات، لذلك تُظهر القيادات الإبداعية خصائص بناء فرق غير متجانسة، وبناء ثقافة الإبداع، وتنسيق المنظمات والإدارات وإيجاد حلول للمشكلات (Liu et al, 2021). فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحديّة، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (ساعد، ٢٠١٦).

القائد المبدع هو الذي يطمح إلى الابتعاد عن المسار المرسوم حيث أن القيادة الإبداعية تغذي الرؤية وتولد أفكاراً جديدة وتصنع طرقاً متنوعة وتنتج مخرجات مبتكرة. وفي جوهره تعمل القيادة الإبداعية كمحفز لدفع التغيير المفيد في النظام البيئي من خلال التغيير المبتكر (Sohmen, 2015). كما أن هناك مهارات مختلفة في التفكير الإبداعي مثل "الأفكار، التقييم، التكتيك، التشخيص، الرؤية، والاستراتيجية" هذه هي المهارات يمكن تحسينها من خلال التدريب على الإبداع (Forsander, 2021). كما يجب على القائد الناجح أن يتسم بثلاث صفات تتمثل في الحكمة والذكاء والإبداع (Mayer & Oosthuizen, 2020).

وتأسيساً على ما سبق ذكر المطيري (٢٠٢٠) أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في: -
مهارة المرونة: تعتبر الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة كونها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود أو صلابة التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات المحولة مسبقاً دون البحث عن الجديد.

مهارة الطلاقة: يقصد بمهارة الطلاقة مهارة القدرة على الإنتاج الكمي السريع والسهل من الأفكار الجديدة.

مهارة الأصالة: تُعد مهارة الأصالة من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع من خلال قدرته على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة. فهي ببساطة إنتاج الغير مألوف من الأفكار والحلول والمقترحات.

مهارة إدراك المشكلات: وتشير هذه المهارة إلى قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. في سياق آخر ذكرت أبحاثاً أخرى أن مهارات القيادة الإبداعية هي كما يلي: (١) الخيال، (٢) المرونة، (٣) الرؤية. كان المكون الفرعي للخيال هو الفكاهاة في العمل والتفكير الإبداعي والرأي والفكر. تتكون المكونات الفرعية للمرونة من (١) القدرة على العثور على إجابات بحرية (٢) القدرة على التكيف مع المواقف (٣) الانفتاح على الأفكار الجديدة والمكون الفرعي للرؤية يتكون من (١) إنشاء الرؤية (٢) نشر الرؤية (٣) الامتثال للرؤية (Hapha, Y., & Somprach, K. 2019).

معايير القيادة الإبداعية وفقاً لـ (Forsander 2021) غالباً ما تتضمن هذه المعايير طرقاً مختلفة للعمل كقائد لتحقيق هدفك الخاص، وإنشاء منطقة عمل متطورة، وتحقيق النتائج ومع ذلك فإن القيادة الإبداعية وتعريفاتها المعقدة لا تحتوي على أي معايير ثابتة حول كيفية تصرف القائد بسبب نقص المعايير في القيادة الإبداعية.

حيث كانت القيادة الإبداعية فكرة مستخدمة في الأصل لإظهار مدى الاهتمام بالتغيير، بينما في السنوات الأخيرة تطورت القيادة الإبداعية إلى ما وراء ذلك من خلال بناء موحد عبر سياقات مختلفة من التعاون حيث يتم العمل الإبداعي لغرض تسهيل (تمكين إبداع الموظفين)، والدمج (الجمع بين المساهمات غير المتجانسة)، والتوجيه (توجيه الرؤية الإبداعية الخاصة للقائد) (Svejenova, 2018).

في هذا السياق ذكر (Liu et al, ٢٠٢١) أن القيادة الإبداعية لها تاريخ طويل ومثير للاهتمام في نظرية المنظمة حيث وجد أن التنمية المستدامة لتلك المنظمات والتعامل المستمر مع عدم اليقين في حاجة ماسة للقيادة الإبداعية.

أهمية القيادة الإبداعية:

- مع تزايد المنافسة والتقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا يدرك عدد متزايد من المنظمات الآن أن الإبداع يمثل ميزة تنافسية مهمة وعليه يجب أن تولي منظمات اليوم اهتمامًا كبيرًا للإبداع ومتابعته حيث يحتاج القادة إلى قدر كبير من الإبداع لمواجهة بيئة صنع القرار المعقدة (Ye et al, 2021).
- كما تحتاج المنظمات إلى حل مشاكلها بشكل أكثر إبداعًا، لأن التكيف مع التقنيات الجديدة والتهديدات الخارجية يؤدي إلى تعريض المنظمات للمزيد من الضغط، من أجل العمل في السوق بنجاح علاوة على ذلك يميل المديرون المبدعون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية ويحصلون على رضا وظيفي أكبر (Alshammri & Alenezi, 2021).
- يعتبر أسلوب القيادة الإبداعية أحد أهم العناصر التنظيمية لكي تتمكن المنظمات من المنافسة بنجاح واكتساب مزايا مستدامة (Lam et al, 2021).
- كما يرى (Gheerawo et al (2020) أنه تم استخدام الإبداع لمواجهة التحدي المستمر مما يجعل القيادة بارعة في التكيف مع التغيرات البيئية أكثر من كونها ثابتة، وتضم وجهات نظر متعددة بدلاً من كونها أحادية الاتجاه أو أحادية البعد. ومع ذلك نادرًا ما تدرك المنظمات هذا مفضلة الحفاظ على الوضع الراهن لأشكال القيادة التي عفا عليها الزمن والتي هي من أعلى إلى أسفل، وقائمة على العمليات، وغير مرنة، ولا تمثل الأشخاص عادةً.
- أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أن استخدام القيادة الإبداعية يؤثر على الكفاءة التنظيمية حيث أن استخدام القيادة الإبداعية سيمكن الأشخاص في المنظمة من العمل بفعالية (Promsit et al, 2019).

- القدرة على القيادة الإبداعية لمديري المنظمات أمرًا بالغ الأهمية لمتابعة الأنشطة المبتكرة والتقدم (Hughes et al, 2018).
- يدعم القادة المبدعون المرؤوسين لإجراء أشكال مختلفة من الأنشطة المبتكرة، وتوفير الموارد اللازمة والمعرفة المهنية ودعم ابتكارات الموظفين، وتشجيع الموظفين على المشاركة في العديد من الأنشطة المبتكرة، وكلها يمكن أن تعزز التنمية المستدامة للمنظمة (Wen et al, 2017).
- القيادة الإبداعية تغذي الرؤية، وتولد أفكارًا جديدة، وتصنع طرقًا متنوعة، وتنتج مخرجات مبتكرة في جوهرها، حيث تعمل القيادة الإبداعية كمحفز لدفع التغيير المفيد في النظام البيئي من خلال قوة التغيير المبتكر (Sohmen, 2015).
- القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا ال أثر فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وإن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة (ساعد، ٢٠١٦).
- للقائد المبدع أثر إيجابي على إبداع الموظفين ففي دراسة أجريت في منشآت تصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية وجد الباحثان أن الموظفين أنتجوا العمل الأكثر إبداعاً عندما تم الإشراف عليهم بطريقة داعمة وغير مسيطر عليها ولديهم خصائص إبداعية مناسبة وعملوا في وظائف معقدة. في دراسة أخرى في بلغاريا وجد الباحثون أن المشاعر الإيجابية تتوسط العلاقة بين دعم القائد وإبداع الموظف هذا يعني أن دعم القائد قد يكون له أثر أكبر على صياغة الفكرة وتنفيذ الفكرة أكثر من أثره على توليد الفكرة (Mainemelis et al, 2015)

أثر العوامل الإدارية على القيادة الإدارية: أولاً أثر المناخ التنظيمي على القيادة الإبداعية:

سلوك الموظفين في المنظمات هو نتيجة لخصائصهم الشخصية وكذلك البيئة التي يؤدون فيها، حيث تتأثر المواقف الوظيفية للموظفين بمجموعة واسعة من الخصائص التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، والتي تشكل بيئة عمل الموظفين وعند الإشارة إلى تصورات الموظفين لبيئات عملهم فمن الممكن العثور على مجموعة متنوعة من المصطلحات مثل المناخ التنظيمي، والمناخ النفسي، والمناخ الجماعي يُعد المناخ التنظيمي من أهم الأمور المتعلقة بالبيئة التنظيمية، والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الموظف (Berberoglu, 2018).

تأسيساً على ذلك يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها، ويلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تكوين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضبط سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (مصطفى، ٢٠١٦).

ثانياً أثر الاتصال على القيادة الإبداعية: اثبتت Ganjnia et al(2014) في محاولة للتوصل إلى أن هناك علاقة بين الاتصالات والإبداع في صناعة الخدمات والصناعة التحويلية أشارت النتائج التجريبية لهذه الدراسة إلى أن الاتصالات تؤثر على الإبداع. كما أن الاتصالات التنظيمية تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين الموظفين، ورفع عواطفهم في العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي مع توقع رؤية عروض إبداعية جيدة من قبل الموظفين والمديرين. أما (٢٠١٣) Martin & Beckmann فقد اقترحا أن الهدف الرئيسي للاتصالات التنظيمية ليس فقط توفير المعلومات المطلوبة لأعضاء المنظمة حول وظائفهم

ولكن أيضاً لتنمية الأعضاء ولتوليد مواقف مفيدة تجاه المنظمة والإبداع من أجل تعزيز التنسيق بين بعضهم البعض وتعزيز إبداع عملهم ورضاهم الشخصي.

ثالثاً أثر فرق العمل على القيادة الإبداعية : فريق العمل يشجع على الخوض في المخاطر، والقيام بالمبادرات المستمرة التي تسهم في الإبداع والتجديد (خضر، ٢٠٢٠) وقد يعمل الإبداع الجماعي على خلق المزيد من الفرص لحل المشكلات وخلق أفكار جديدة حيث تظهر الأفكار والسلوكيات الجديدة عندما تصبح الأفكار والسلوكيات السابقة مترابطة مع الوقت فمن المعروف أن "الإبداع هو مجرد ربط الأشياء" وبشكل عام يجب على المدير أن يضع في اعتباره كيفية بناء المجموعات والتفاعل معها في العمل (Bromander & Jakic, 2014). حيث أن مناخ العمل الجماعي يلعب دوراً مباشراً في تطوير سلوك العمل المبتكر (Chatchawan et al, 2017).

رابعاً أثر المكافآت على القيادة الإبداعية : أن وضع نظام المكافآت يتم وفق منهج متكامل من أجل تعويض الموظفين لقاء بذلهم جهداً أثناء مزاوله وظائفهم. ويتم ربط هذا التعويض بقيمة الجهد المبذول والإنتاجية التي تم تحقيقها، وكذا مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي، فهذا النظام يجب أن يأخذ في الحسبان الحاجات المتنوعة التي يرغب الموظف في إشباعها من خلال تأديته لعمله حيث تقوم المنظمة بمنح الموظفين المكافآت حسب الأداء الذي قدموه، وتعتمد في ذلك على تخطيط أداء الموظفين والرقابة عليه واستخدام أدوات قياسية مناسبة، كما تستخدم المنظمة المكافآت كوسيلة لتعزيز الإبداع للموظفين وتدفعهم لتحسين إنتاجيتهم، وكذا تحفيز روح المبادرة لديهم والعمل الجماعي والتفكير بأوقات العمل والحرص على بناء علاقة جيدة مع العملاء، ولتحقيق كل ما سبق ذكره على المنظمة وضع نظام مكافآت مبني على أساليب موضوعية لتقييم الأداء (مقراش & اللوش، ٢٠١٩).

خامساً أثر الثقافة التنظيمية على القيادة الإبداعية:

القيم والاتجاهات والقواعد الثقافية داخل المنظمة تؤثر بشكل كبير على أسلوب إدارة القادة وقد أكد المؤلفون أن ثقافة المنظمة هي عامل رئيسي في تشكيل أساليب القيادة الفعالة في المنظمة حيث أن القادة هم من يضعون المعايير والمعتقدات والسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة خلال المرحلة الأولى من إنشاء الأعمال. ومع ذلك مع نضوج المنظمة فإن الثقافة الاستراتيجية وخصائصها هي المحددات لأساليب القيادة (Lam et al, 2021). وبناءً على ذلك يجب على المنظمات دعم

الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الطرق المبتكرة لمعالجة المشاكل وإيجاد الحلول، وتؤثر المعايير التي يتم إنشاؤها في مكان العمل على سلوك الموظفين والمديرين وبالتالي على إبداعهم حيث تعتمد الإدارة العليا على آلية الثقافة التنظيمية في ممارسة ال أثر وإدارة شؤون المنظمة لذلك للثقافة أثر واسع النطاق على مواقف الموظفين واتجاه المنظمة، وتشجيع المخاطرة والإبداع كما تحدد كيفية تفاعل المنظمة مع الجهات الفاعلة الرئيسية (Anning, 2021). وفقاً لـ (Forsgren et al, 2004) لتشجيع الإبداع في بيئات العمل تحتاج المنظمات إلى تطوير ثقافة مبتكرة (متشعبة وتعليمية) وداعمة (تمكين ورعاية) والعكس هو الثقافة التي تتضمن التحكم (المقارب والوعي بالكفاءة) والتوجيه، علاوة على ذلك يحتاج كل موظف إلى فهم وقبول المبادئ والقيم الأساسية للمنظمة.

منهجية البحث: أو Research Methods في الإدارة هي كل ما يتعلق بالأساليب أو الطرق التي تستخدم في إجراء البحث استناداً إلى مبادئ وقواعد وأسس تحكمها وفقاً لنظام وتسلسل منطقي معين عند دراسة ظاهرة أو مشكلة معينة (حافظ، ٢٠١٤). واستناداً لما سبق سوف يناقش الباحث في هذا الفصل المنهجية القائم عليها هذا البحث. وتتمثل في (فروض البحث والخلفية النظرية لهذه الفروض، استراتيجيات البحث، منهجية البحث، تصميم البحث، أنواع ومصادر البيانات، مجتمع وعينة البحث، تصميم أداة جمع البيانات (قائمة الاستبيان)، جمع البيانات، اختبار ثبات وصلاحية قائمة الاستبيان).

النتائج :

توصلت الدراسة ان :-

H.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية على القيادة الإبداعية.

يتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية: -

يتضمن المناخ التنظيمي "التفاعل بين السياسات التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات والمهام وعبء العمل والموارد والتكنولوجيا) المناخات التنظيمية التي أعطت الأولوية للائتمثال للروتين كانت لها حالات أقل من "الأداء الإبداعي" من المناخات التي تتسامح مع الأخطاء. وقد دعمت أبحاث Ekvall لمدة ٣٠ عاماً حول الإبداع والمناخ هذه النتائج؛ طور نموذجاً من ١٠ أبعاد مناخية تؤثر على التغيير التنظيمي كانت أبعاد المناخ: (التحدي، الحرية، دعم الفكرة، الثقة / الانفتاح، الديناميكية / الحيوية، المرح / الفكاهة، النقاش، المخاطرة، والصراع ساهم كل بُعد في مشاركة الموظفين في الطبيعة المعقدة للتغيير

التنظيمي. مكن التحدي والحرية الموظفين من استثمار الطاقة واتخاذ القرارات نيابة عن المنظمة، بينما سمح دعم الفكرة والثقة / الانفتاح للموظفين بالشعور بالأمان والدعم في عملهم (Jarvis, 2015). وبناءً عليه تمثل الفرض الفرعي الأول في: -

H.1.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي المبتكر على القيادة الإبداعية.

أشار Chen et al,(2012) إلى أن الافتقار إلى الاتصالات الفعالة هو العقبة الرئيسية التي تقيد الإبداع داخل المنظمة وذلك من خلال من دراستهم حول أثر الشبكات الداخلية على الأداء التنظيمي لمختلف الإدارات داخل Microsoft، حيث أن المنظمة بحاجة إلى تعزيز توصيل الرسائل الداخلية حيث يمكن لصانع القرار اتخاذ قرارات أكثر فائدة وأفضل جودة لمنظمتها إذا حصل على المزيد من المعلومات الكافية. بهذه الطريقة يمكن تحسين الإبداع (Black, 2013). وبناءً عليه تمثل الفرض الفرعي الثاني في: -

H.2.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على القيادة الإبداعية.

إن تشكيل مجموعات متجانسة تجعل من السهل التوصل إلى حلول بسرعة حيث تسمح هذه الطريق للشركة بالتطور كما تستفيد المجموعات أيضاً إذا كان الحجم صغيراً إلى حد ما لأن التفاعل بين كل فرد داخل المجموعة يكون بشكل طبيعي أكبر، ومن المهم خلق جو يشعر فيه المرء بالراحة في الاختلاف مما يسمح للشخصيات الإبداعية بالظهور (Bromander & Jakic, 2014). وبناءً عليه تمثل الفرض الفرعي الثالث في: -

H.3.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل على القيادة الإبداعية.

إنها افتراضية بديهية أن الفعل البشري هو نتيجة للإدراك والتحفيز أو بعبارة أخرى المعرفة والرغبة بناءً على ذلك يمكننا أن نقول إن التحفيز عامل حاسم للإبداع من وجهة نظر أخرى الحافز هو الحالة الداخلية لروح الإنسان التي تحفزها أو تحركها (Blaskovaa & Trskova, 2017). وتطبيق نظام مكافآت مرنة يشجع القائد على الإبداع، وذلك بمنح الشركات حق تحفيز وتمييز القائد المبدع والذي يمتلك المهارات والكفاءات الإبداعية (مقراش & اللوش، ٢٠١٩). وبناءً عليه تمثل الفرض الفرعي الرابع في: -

H.4.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت على القيادة الإبداعية.

كما تتضمن الثقافة التنظيمية مكونات السلوك الروتيني والمعايير والقيم والفلسفة وقواعد اللعبة والمشاعر في هذا السياق يحاول المديرون داخل المنظمات إنشاء إطار يتم فيه قبول الإبداع كمعيار ثقافي أساسي وقد تم تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في هذا المنظور حيث أنه قد تكون ثقافة المنظمة عاملاً مساهماً في درجة حدوث الإبداع في المنظمة وتوفر الثقافة التنظيمية القوية قيماً مشتركة وتضمن بقاء كل فرد في المنظمة على المسار نفسه (Forsgren et al, 2004). وبناءً عليه تمثل الفرض الفرعي الخامس في: -

H.5.1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على القيادة

الإبداعية.

٣.٣: استراتيجية البحث Strategy Research

يقصد باستراتيجية البحث الطريقة التي يتم استخدامها في تحقيق هدف بحثنا الحالي، كما هو موضح فإن استراتيجية البحث الحالي تتمثل في تسعة مراحل تتمثل في:

١. تحديد مشكلة البحث. ٢ - مراجعة الدراسات السابقة. ٣ - تحديد أهداف البحث. ٤ - تحديد منهج البحث ٥- تحديد تصميم البحث ٦- تحديد أنواع ومصادر بيانات البحث ٧- تحديد مجتمع وعينة البحث ٨- تصميم أداة جمع البيانات ٩- جمع وتحليل البيانات

منهجية البحث:

تماشياً مع مشكلة وأهداف البحث الحالي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستنتاجي حيث يهدف هذا النوع من البحوث إلى اختبار الفروض وقد تكون هذه الفروض متطلباً سابقاً أو يعد القيام بعمل دراسة استطلاعية (حافظ، ٢٠١٤).

أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على أساليب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف البحث ومن هذا المنطلق فإن البحث الحالي اعتمد على كل من الدراسة النظرية (المكتبية) والدراسة الميدانية وقوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية لتحقيق أهداف البحث، عادة ما يتم تقسيم البيانات المطلوبة لإنجاز البحث إلى نوعين: بيانات ثانوية Secondary Data وبيانات أولية Primary data ويطلق على المصادر sources التي يتم استخدامها في الحصول على البيانات (الثانوية، الأولية).

البيانات الثانوية:

يقصد بالبيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها وتسجيلها وتصنيفها وجدولتها وتحليلها..... إلخ لغرض آخر بخلاف غرض البحث موضع الاعتبار (حافظ، ٢٠١٤) تتمثل البيانات الثانوية للبحث في

١. عدد المديرين في شركات عامر جروب
٢. كل ما هو مرتبط بمتغيرات البحث الحالي من (تعريف، وخلفيات نظرية، أبعاد، مقاييس).

وتمثلت مصادر البيانات الثانوية في المراجع العلمية والدوريات المتخصصة المرتبطة بمتغيرات البحث كما اعتمد الباحث على النشرات والتقارير الرسمية التي تصدرها شركات عامر جروب وذلك للمساعدة في تحليل مجتمع البحث.

٢: البيانات الأولية:

يقصد بالبيانات الأولية فتعني البيانات التي تم جمعها وتسجيلها وتصنيفها وجدولتها وتحليلها... إلخ خصيصا للبحث موضع الاعتبار وبالتالي فهي تعتبر بيانات للمرة الأولى. بغرض استخدامها في هذا البحث (حافظ، ٢٠١٤) تتمثل البيانات الأولية لهذا البحث في آراء واتجاهات عينة البحث نحو العوامل الإدارية المؤثرة في القيادة الإبداعية.

وتمثلت مصادر البيانات الأولية في عينة البحث والمتمثلين في قادة شركة عامر جروب.

٧.٣: مجتمع وعينة البحث

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة خطوة رئيسية في أي دراسة وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المعاينة، ويقصد بمجتمع الدراسة Research Population جميع المفردات التي ستخضع للدراسة، وتأسيساً على ذلك تمثل مجتمع البحث في ١٤٠٠ مدير ومشرف في أقسام الشركات المتخصصة في استثمار وتطوير وتسويق العقارات التابعة لجروب عامر جروب.

التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم ذكرها يستعرض الباحث بعض التوصيات الموجهة لمديري إدارات شركات عامر جروب. ويمكن صياغة التوصيات في شكل خطة عمل توضح التوصية وأليات التنفيذ وكذلك المسئول عن التنفيذ والمدة المطلوبة للتنفيذ كما هو موضح .

- ١- نشر قيم والثقافة الإبداعية داخل فروع عامر جروب، تأكيد روح المبادرة وأسبعية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة ، توفير رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الإبداع ومبادراته.
- ٢- تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات وسياسات العمل في عامر جروب. الابتعاد عن المركزية. الابتعاد عن التشدد في تنفيذ المسائل الشكلية ، إتاحة الفرصة للقيادات بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز مايوكل إليهم من مهام ، الاهتمام علي وسائل الذكاء الاصطناعي الحديثة لتبسيط وتوفير وقت الإجراءات.
- ٣- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري عامر جروب ، توفير الدورات التدريبية المناسبة للمديرين بشكل مستمر ، توفير دورات تدريبية سلوكية لتدريب الرؤساء للتعامل مع المرؤوسين ، توفير دورات تدريبية تعمل على تنمية القدرات الإبداعية للقيادات.
- ٤- تطبيق أنظمة ومعايير تقييم الأداء الفعالة والموضوعية دون تدخل كبير من البشر ، استخدام بعض البرامج حديثة لتقييم أداء القيادات بشكل مستمر ، الإشراف على عملية تقييم الأداء من خلال فرق متخصصة في هذه المهام ، إعطاء الفرصة للقائد من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف ، استخدام المكافآت المعنوية للتعبير عن الجهد المبذول .
- ٥- إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ، وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، التخلي عن الروتين ، أن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية. فذلك كفيل بأن يبذل القادة قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.
- ٦- تعزيز فريق العمل المبدع من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشاكل في العمل ، مراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها بما في ذلك من زيادة فرص العمل في مواجهة وحل المشاكل ، حث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة غير مألوقة لإنجاز مهامهم ، زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالعمل ، ضرورة اهتمام الإدارات بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم.

٧- تهيئة مناخ العمل لتشجيع القيادة الإبداعية ، تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد ، تبادل المعلومات وبث الثقة بالنفس حيث أن الفرد قادر على الإبداع طالما توفر له مناخ إبداع مناسب.

المراجع :

المراجع العربي

- إبراهيم، أم الخير. (٢٠١٢)، "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية، في قطاع التعليم الجامعي النسائي". دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي جامعة الملك عبد العزيز قسم الإدارة العامة.
- بطرس حلاق، أحمد الشعراوي، بوران مريدن. (٢٠٢٠). "الاتصال التنظيمي" مجلة الجامعة /الاقتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،
- التركي، مريم عبد الكريم منصور & بخيت، خديجة أحمد، طيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن، (٢٠١٧). " العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية" مجلد ١٨، عدد ٥٧، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- حمادوش، عبد السلام. (٢٠١٩). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في تخصص علم نفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- خضر، أحمد. (٢٠٢٠). "تصور مقترح لتفعيل أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ٣٥ العدد ٢ إبريل ٢٠٢٠.
- ساعد، نهى. (٢٠١٦). " دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية". برنامج الدراسات العليا المشترك بين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة" من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- سلمان، ثائر، (٢٠١٦). " الانحدار الخطي المتعدد مفهوم ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS " فرع العلوم النظرية كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد.
- شافعي، أمال. (٢٠١٨). " أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر أدرار. جامعة الجزائر، أبو قاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاجتماع.

حاتم أبو العلا وأشد

- عيد، هالة (٢٠١٥). "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية" *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. العدد الحادي والستون، مايو ٢٠١٥، رابطة التربويين العرب.
- كامل، أبو الضاهر. (٢٠٢٠). "مقاييس النزعة المركزية والتشتت" الجامعة الإسلامية/ غزة كلية الآداب قسم الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية.
- محمود، بسمه عثمان محمد. (٢٠٢٠). العوامل الإدارية التي تؤثر على العمل الأكاديمي *مجلة كلية الآداب*، مج ١٢، ع ١٠٣، 119 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090511>
- مصطفى، بلكو. (٢٠١٦)، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير، التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- المطيري، طروه، (٢٠٢٠). "درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض". بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الثالث أبريل ٢٠٢٠م (ISSN 2682-2997): Online.
- مقراش، فوزية & اللوش، محمد. (٢٠١٩). "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل" *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد ٥٢، ص.ص ٣٢٦ - ، ديسمبر ٢٠١٩، جامعة محمد الصديق بن يحيى: جيجل - الجزائر.
- ملوكي، عمر، العباسي، رمزي & زهواني، رضا. (٢٠١٨). "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري". *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الوادي، الجزائر، العدد ١٥.
- هامل، خالد، بن لحرش & صراح. (٢٠١٩). "فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة" دراسة حالة مؤسسة تعاونية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العريب بن مهدي، أم البواقي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- يوسف، إبراهيم صفاء. (٢٠١٧). "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

المراجع الأجنبية:

- Agarwal, S., & Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49.
 - Al Saadi, A. M. R., & Al Mahasina, M. A. (٢٠٢١) . The Impact of Creative Leadership on Organizational Effectiveness: Strategic Thinking Is a Variable and Mediating Case Study-Dubai Police.
 - Alhyasat, W. M. K., Sharif, Z. M., & Alhyasat, K. M. (2018). The mediating effect of eco-innovation between motivation and organization performance in Jordan Industrial Estates Company in Jordan. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.35), 414-423.
 - Alshammri, F. S., & Alenezi, A. K. (2021). Creative Leadership and Its Relationship To Thinking Styles Among Saudi University Leaders. *International Journal of Education and Practice*, 9(2), 340-353.
 - Aminullah, A (٢٠١٥) . The Impact of Motivation, Competency and Leadership Style Towards Teachers 'satisfaction and Performance of Vocational Senior Schools in South Sulawesi Province.
 - Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. Sciences*, 3(4), 23-34.
 - Bromander, J., & Jakic, D. (2014). Organizational Factors that Influence Creativity-An Empirical Study of Small Advertising Agencies.
 - Chatchawan, R., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Factors affecting innovative work behavior of employees in local administrative organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 154-157.
- Chen, C. W., Chang, M. L., and Tseng, C. P. (2012). Human factors of knowledge-sharing intention among Taiwanese enterprises: A model of