

## القيادة الابداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي دراسة تحليلية في مديرية تربية الانبار

م.م. علي جبير الهيتي

جامعة الانبار / رئاسة جامعة الانبار

[ali.mustafa@uoanbar.edu.iq](mailto:ali.mustafa@uoanbar.edu.iq)

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في مديرية تربية الانبار ، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي في مديرية المبحوثة . وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، واستخدام الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، وزعت الاستبيان على (٦٣) مديراً يشغلون مناصب ادارية في الادارات الوسطى كمدير قسم ومدير وحدة ومدير شعبة في مديرية التربية الانبار ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في معالجة البيانات واستخراج النتائج. حيث خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة والدرجة الكلية للابتكار الاستراتيجي للمدراء في مديرية تربية الأنبار، اما التوصيات فقد اوصى الباحث أن يعمل مديرو تربية الأنبار على تطوير الابتكار الاستراتيجي داخل المديرية من خلال توفير مناخ مريح للعمل وإقامة علاقات جيدة مع جميع الموظفين وخلق جو يشجع على الإنجاز والتميز. الكلمات المفتاحية : (القيادة الإبداعية، الابتكار الاستراتيجي، الاصاله).

## Creative leadership and its role in supporting strategic innovation, an analytical study, Anbar Education Directorate

Ali Jubeir Al-Hiti

Anbar University / Presidency of Anbar University

### Abstract:

The study aimed to identify the availability of creative leadership traits among officials in the Anbar Education Directorate, and also aimed to test the nature of the relationship between creative leadership and strategic innovation in the researched directorate. The questionnaire was used as a main tool in collecting primary data, and the researcher used the analytical descriptive method. The questionnaire was distributed to (63) managers holding administrative positions in middle administrations, such as

department director, unit director, and division director in the Anbar Education Directorate. The ready-made statistical program (SPSS) was used to address data and extract results. Where the study concluded with many results and the results showed that there is a direct relationship with statistical significance between creative leadership in its various dimensions and the total degree of strategic innovation for managers in the Anbar Education Directorate. A comfortable atmosphere for work, establishing good relations with all employees, and creating an atmosphere that encourages achievement and excellence.

Keywords: (creative leadership , strategic innovation , originality).

### المقدمة:

إنَّ توسع دور المؤسسات وكبر حجمها وتعقيد عملها وتنوع العلاقات الداخلية وتداخلها وتأثيراتها على البيئة الخارجية من حيث التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كلها أمور تتطلب بحثاً موسعاً ومستمرًا في إحداث التغيير والتطوير ، ولا يمكن تحقيق هذه الأمور إلا في ظل القيادة المبدعة وهي من خصائص القائد الناجح الذي يتميز برؤية استراتيجية شاملة تساهم في تنمية الفرد والمؤسسة ، وبناء ثقافة في المؤسسة تهتم بالتركيز على احتياجات اعضائها والنظر إليهم كأفراد في عائلة يجب رعايتهم وتدريبهم والعمل على وضع معايير أداء متميزة لأدائهم ، وتوفير درجة من الاحترام لهم والسماح لهم بالمشاركة في وضع استراتيجيات الملائمة لبيئة المؤسسة ، وهو احد الاسباب الذي اثر على المجتمع للالتحاق بالدول المتقدمة التي لم تصل إلى هذا المستوى إلا بوجود قادة مبدعين بنوا بلادهم من خلال ابتكار استراتيجيات لم تخطر على بال احد من المؤسسات المنافسة.

تألفت الدراسة من ثلاثة مباحث يتكلم المبحث الاول عن منهجية الدراسة، اما المبحث الثاني فيتناول الجوانب المعرفية التي تتضمن القيادة المبدعة والابتكار الاستراتيجي، ليتم تناول المبحث الثالث بعرض الجانب التطبيقي للدراسة ويتم اختتام الدراسة بمجموعة من بالاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول / منهجية البحث

### اولا: مشكلة البحث

بناءً على ما جاء بتوصيات العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت حل المشكلات والأزمات وتلافي كافة المعوقات التي تتعرض لها جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية خاصة في العاملين الماضيين مما أربك الوضع والتخطيط لهذه المؤسسات بسبب جائحة كارونا وغيرها من الأمور التي جعلت غالبية المؤسسات لها حاجة ملحة بأن تهتم بالتخطيط السريع لحل الأزمة ، ويعتبر المجتمع التربوي من أهم المجتمعات التي تواجه العديد من المستجدات والتحديات ، مما يستلزم البحث عن أساليب وأنظمة تتكيف مع هذه التحديات وهي من أهم سمات القيادة الإبداعية ، وغياب الإبداع من أهم الأمور والعوامل التي أدت إلى وجود تناقضات بين الحقيقة والواقع وبناءً على ما سبق ظهرت مشكلة الباحث المتمثلة بالتساؤل الرئيسي ( هل هناك قيادة ابداعية تعمل على وضع استراتيجيات مبتكرة وحديثة لحل الازمات التي تواجهها) ومن خلال هذا التساؤل تبلورت مشكلة البحث بأتارة التساؤلات الآتية:

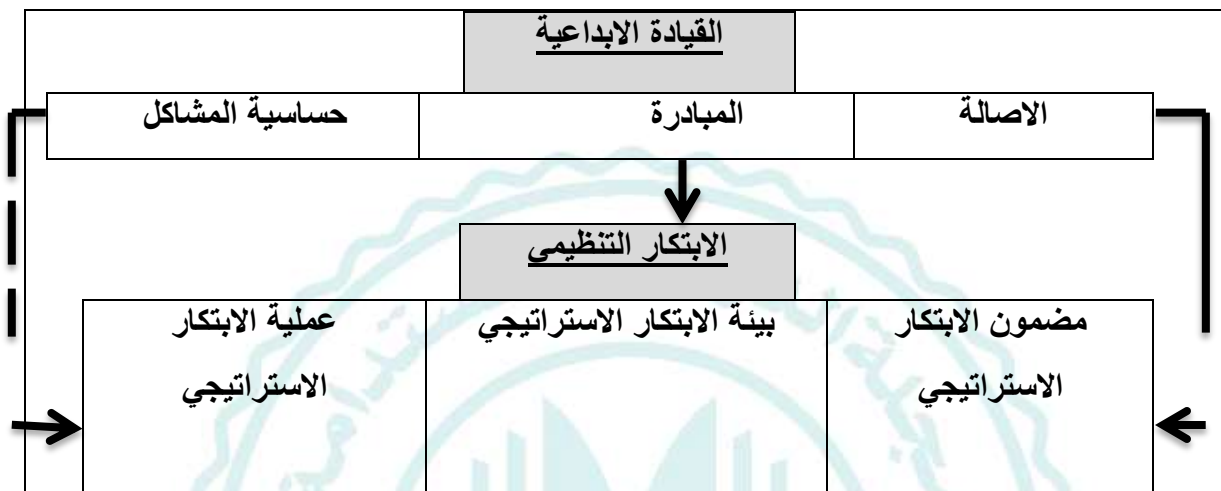
١. هل القيادات الإدارية في مديرية تربية الأنبار لديها قيادة إبداعية؟
٢. ما مدى توافر خصائص الابداع وسماتها في المؤسسة المبحوثة ؟
٣. ماهي علاقة القيادة الابداعية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي ؟
٤. هل المؤسسة المبحوثة تستخدم استراتيجيات مبتكرة وحديثة لحل الازمات؟

### ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف والتي يمكن تلخيصها بالآتي:-

- ١- التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في مديرية تربية الأنبار.
- ٢- التعرف على مستوى الابتكار الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي بمديرية تربية الأنبار.

#### رابعاً: المخطط الفرضي



المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المعتمدة في تطوير أداة القياس

#### خامساً: فرضيات البحث

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد الابتكار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد الإصالة الابتكار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد المبادرة الابتكار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد حساسية المشاكل الابتكار الاستراتيجي.
- توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وأبعاد الابتكار الاستراتيجي.

#### سادساً: عينة البحث

ركزت عينة الدراسة على عدد من مدراء في مديرية تربية الأنبار، والتي تضمنت عينة مقصودة موزعة في المديرية، أما الأشخاص التي شملتهم العينة هم مجموعة من القيادات بالاعتماد على المستويات الإدارية الوسطى والدنيا ممن يشغلون منصب (معاون مدير، رئيس قسم، مدير وحدة، مدير شعبة) كمدراء لديهم صلاحية في اتخاذ القرارات.

#### سابعاً: منهج البحث

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الجانب النظري والجانب الميداني حيث يساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها وكذلك استخلاص النتائج بالدليل واعتماد الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات ودراساتها للوصول إلى نتائج حاسمة حول مشكلة الدراسة.

### ثامنا: أساليب جمع البيانات

تضمنت طرق جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات للبحث ، حيث تضمن الاستبيان بشكله النهائي بعد إجراء التعديلات على شكله الأولي ، وكذلك استخدام أسلوب المقابلات مع بعض القيادات في المديرية المبحوثة واستخدام الموقع الرسمي للمديرية حيث اطلع الباحث على الوثائق الإلكترونية الخاصة بموضوع البحث.

### تاسعا: أساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على عدد من الاساليب الاحصائية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، وبما يتناغم مع طبيعتها لغرض الوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية ، فقد اعتمدت الاساليب التالية:

١. معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
٢. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس درجة التأثير بين متغيرات الدراسة.

### المبحث الثاني / الاطار النظري

#### اولاً: القيادة الابداعية

#### ١. مفهوم القيادة الابداعية

القيادة بمعناها العام هي تأثير الشخص على الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة . ولكي يصبح هذا التأثير فعالاً وحقيقياً ، يجب أن تتحلى القيادة بخصائص الإبداع في إعدادها واختيارها لترجمة المعرفة التي اكتسبتها إلى خيارات جديدة ذات جودة عالية من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن الطرق الأخرى ، حيث يلاحظ المبدع أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل لحلها، أو بإعادة تثبيت أنماط معروفة بأشكال وخطوط فريدة تتميز

بالأصالة والتوصل إلى حلول إبداعية تتميز بالمرونة ومليئة بالتحديات. والقائد المبدع شخصية متميزة ووثيقة ومثابرة تأخذ زمام المبادرة وتفهم عواقب الأمور ولديها نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (السلمي ، ٢٠١٢ : ٤٢).

لقد اختلف تعريف القيادة المبدعة باختلاف الباحثين ، فعرفت بأنها قدرة القائد على تغيير أو تطوير أو إنتاج أفكار جديدة مفيدة من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة. (الغامدي ، ٢٠١٢ : ٩). وعرفت القيادة المبدعة بأنه القائد الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد ، سواء من خلاله أي أنه يأتي بها بنفسه - مع ضمان دعم المجموعة له ، أو من خلال المجموعة التي يعمل معها من خلال تشجيعهم على الابتكار ، وتحفيزهم نحوها. ونجاحه في ذلك (لونيس، جغبون، ٢٠١٣) . وعرفة القيادة المبدعة على انها قدرة القائد على الإحساس بالمشكلة وإدراك طبيعتها والقدرة على توليد أفكار غير عادية ومفاجئة والتفكير بأكثر من اتجاه لحل هذه المشكلة. (رشيد وعادل ، ٢٠١٧ : ٤١٦). واخيرا عرف (ابو كلوب، 2017 : ١٦) القيادة المبدعة بأنها القدرة على جمع أفكار جديدة ونادرة وغير متوقعة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة للإبداع ، والدور القيادي ينبع من حقيقة أن القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وحده وبطريقة مختلفة في نوع من الحداثة والأصالة لاستثمار قدرات ومواهب العاملين لتحقيق أهداف المجموعة.

ويمكن اعطاء تعريف للقيادة المبدعة من التعاريف السابقة على انه القدرة على جمع الأفكار الجديدة معاً وجعلها محوراً للإبداع، والدور القيادي ينبع من حقيقة أن القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة بمفرده وبطريقة مختلفة.

## ٢. أهمية القيادة المبدعة

برزت أهمية القيادة الإبداعية وأصبحت ضرورة ليس فقط في المؤسسات المنتجة ولكن أيضاً في مؤسسات القطاع العام، وتشير دراستنا الى عدة نقاط لأهمية القيادة المبدعة يمكن ذكرها فيما يأتي :

(الجيزان ، ٢٠٠٢ : ٩)

تتبع أهمية القيادة الإبداعية كونها مصدر للأفكار الجديدة التي تساهم في توفير مناخ يساعد أعضاء المجموعة على المشاركة بشكل خلاق ، والمبادرة والابتكار ، والتشاور مع تفكيرهم الإبداعي وتحفيزهم على العمل.

تعتبر مهمة كونها تزيد من جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشاكل والمواقف على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في مختلف المجالات الفنية والإدارية والمالية.

(الفاعوري، ٢٠٠٥، :

(١٨

تعمل على تطوير وتراكم المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

تعمل على تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج إيجابية وتحفيز وتنفيذ المهام والتغيير المطلوب للقيادة إبداعية.

تمثل القيادة الإبداعية حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمؤسسات وضمان نجاحها واستمراريتها. (القحطاني، ٢٠٠٧: ٣٧).

### ٣. صفات القيادة المبدعة

هناك العديد من الصفات للقيادة المبدعة أهمها :

أ. **الذكاء** : على الرغم من أن الذكاء فطري ، إلا أنه يمكن اكتسابه من خلال اتساع الثقافة

والمعرفة: لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات معينة ، ولكن من المهم جداً زيادة

معرفته وتشكيل ثقافات متعددة ، خاصة بين القادة الذين يعملون في بيئات متغيرة.

ب. **الثقة** : يجب أن يثق القائد بنفسه وقدراته وبالأخرين كنتيجة حتمية ، فإن القائد الذي يتمتع

بهذه الخاصية سيكسب ثقة الآخرين فيه، لذلك فالثقة ركن أساسي للقائد المبدع (السرور،

٢٠٠٢ : ١١٩).

ت. **التحليل** : القدرة على تحليل المشكلات والنتائج والبحث عن أسبابها والسعي لحلها بطريقة

إبداعية.

١. **قيادة التغيير:** نجد أن القادة الذين يطمحون لقيادة الآخرين والقيام بالقفزات يتميزون بالاستجابة السريعة للتغييرات وقبول التغيير والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل بروح الفريق (الرشيدي، ٢٠١٥: ٢٩٤).

#### ٤. ابعاد القيادة المبدعة

ان الابعاد التي تم اعتمادها والتي تتعلق بالموضوع في الدراسة الحالية ، فقد تم اختيار الابعاد المناسبة للدراسة وبيئة المؤسسة المعنية ، وشموليتها ، وهو ما تم الاتفاق عليه من قبل بعض الباحثين وكالاتي:

١. الأصالة: وهي من أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والأصالة هنا تعني التفرد بابتكار حلول وخطط جديدة اي إنه لا يفكر القائد في أفكار من حوله ، لذا فإن أفكاره تكون جديدة ومن ثم يتم إنتاج أفكار أصلية ومبتكرة ، أي أن هناك القليل من التكرارات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد وكلما انخفضت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.

٢. المبادرة: ان المبادرة هي القدرة على التصرف بوعي وبسرعة في المواقف الحرجة والمختلفة ويشجع القائد المبدع على ريادة الأعمال ، ويعمل على خلق منافسة صحية ويتجنب كل أساليب القهر وعدم الاحتراف. والمبدعين لديهم شخصيات المبادرة أي السعي الى البدا بنفسه كمبادرة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يدفع المؤسسة على الاعتماد عليهم لإحداث التغيير. ويرجع ذلك إلى قدرتهم على دفع الآخرين نحو إحداث التغيير ، فضلاً عن تحويل الاستراتيجيات الجديدة من الإدارة العليا إلى واقع ملموس (الالوسي، ٢٠١٦: ٣٣٠).

٣. الحساسية للمشاكل: يقصد بها الوعي بوجود مشاكل أو احتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف والتشكيك فيها. يمثل اكتشاف المشكلة الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ، ثم إضافة المعرفة والقدرة على ملاحظة أو إعادة استخدام طرح أسئلة حول أشياء غير عادية أو غير طبيعية من اجل حصر المشكلة والتعرف عليها قبل غيره (السرور، ٢٠٠٢ : ١١٩).



## ثانيا: الابتكار الاستراتيجي

### ١. مفهوم الابتكار الاستراتيجي

الابتكار هو الخروج بشيء جديد ومفيد، قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو نشاطاً يتم داخل المؤسسة ومن خلال السلوك المميز الذي يمارسه الفرد والذي يستدعي التغيير ويشجع على الابتكار ، و استخدام الأساليب والطرق الحديثة في مجال العمل.

اما الابتكار الاستراتيجي فهو الوصول إلى كل ما هو حديث وهو المفهوم الأكثر انتشاراً ، ويفهم بشكل عام هو عرض كل ما هو جديد من الاستراتيجيات ، أو طريقة جديدة ، أو فكرة حديثة ، أو ممارسة جديدة ، أو تعبير جديد يتعلق بالشخص المبتكر.

وهو أحد الركائز الأساسية للمؤسسات ، لما يمنحها التميز والتفوق في قطاعها اذ حظي مفهوم الابتكار الاستراتيجي باهتمام واسع من كتب الإدارة خلال السنوات السابقة وفي جميع المجالات ، وكما يقول ألكسندر روشكا ، فإن الابتكار الاستراتيجي هو عملية معقدة للغاية ذات أبعاد متعددة.

( Ulrich,2020:12)

فقد تم تعريف الابتكار الاستراتيجي بأنه القدرة على تحويل المعرفة باستمرار إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة جديدة لتحسين أداء المؤسسة وإيراداتها (Chesbrough,2003:1). وعرف الابتكار الاستراتيجي ايضا بانه الممارسات أو الإجراءات التي تؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة في الإدارة ، وكل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً لتحقيق أهداف المؤسسة (Berghman,2016:31). وتم تعريفه على انه إدخال تغييرات أو تعديلات ، كبيرة كانت أم صغيرة ، على العمليات أو المنتجات الحالية او الخدمات، مما يجعلها أكثر تنوعاً وكفاءة ومناسبة لاستخدام المستهلك (Sniukas,2007:6). اما (عبد الكريم، ٢٠١٨: 11) فعرف الابتكار الاستراتيجي بانه تطوير وتطبيق الأفكار الحديثة في المؤسسة ، وكلمة (تطوير) تعني أنها شاملة وتغطي كل شيء في الأفكار الحديثة حتى تحقيقها وتواجدها في المؤسسة ومن ثم تطبيقها.

ويرى الباحث ان التعريف الحقيقي للابتكار الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة عمل جديدة غير مألوفة ، أو نظام مختلف وغير تقليدي من أجل تحقيق أداء أفضل في ظل التوجه نحو تطبيق الجودة والتميز الاستراتيجي.

## ٢. أهمية الابتكار الاستراتيجي

أصبح الابتكار الاستراتيجي اليوم مهم في بيئات الأعمال سريعة التغير ويعتبر حالة أساسية من أجل البقاء في دائرة المنافسة ولأن البقاء هو هدف استراتيجي، لذلك تعتبر جميع الابتكارات اليوم استراتيجية تتبعها المؤسسات. ويعد التحسين المستمر للمنتجات والخدمات هدفًا أساسيًا في عملية الابتكار استراتيجي ، لذلك يكتسب مبدأ الابتكار الاستراتيجي أهمية كبيرة لتحقيق ما يلي:  
تنشيط الأفكار الشخصية للفرد من خلال العمل الجماعي والعصف الذهني.  
يحسن الابتكار الاستراتيجي بشكل كبير الأداء في الخدمات والوظائف ، مثل التسويق الإلكتروني وهو الذي يساعد في تحسين الأداء في إدارة علاقات العملاء وبناء قاعدة بيانات العملاء.

(الدليمي ، ٢٠٠٩ : ٢٤)

المشاركة في تطوير الجودة واتخاذ القرار لحل المشكلة داخل المؤسسة في أكثر من مجال مختلف سواء كان اقتصاديًا أو تقنيًا أو تسويقيًا بالإضافة إلى الحلول للمشكلة المتعلقة بنفس البيئة.  
ينبغي على الإدارة العليا الاهتمام بالاستراتيجيات المبتكرة والحديثة طويلة المدى وبشكل يومي ولا ينبغي أن تنشغل عنها.  
الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنافسة (Drejer,2008:145).

## ٣ مبادئ الابتكار الاستراتيجي

يتفاوت تأكيد الباحثين حول عدد الأبعاد للابتكار الاستراتيجي فقد حددها كل من العنزوي ٢٠٠٨ و Snukas 2007 و Davenport 2006 بما يأتي :

## أ. مضمون الابتكار الاستراتيجي

ركز العديد من الباحثين على محتوى ومضمون عملية الابتكار من اجل تحديد إجابات منطقية لمجموعة الأسئلة المتعلقة بتحديد الوضع الحالي للمنظمة اين هي الان ومقارنتها بقواعد الصناعة وأسس المنافسة كنقطة انطلاق مناسبة لتأسيس استراتيجيات قوية ومهنية تحقق النجاح للمؤسسة والتنظيم في المجال التنافسي ، ونجد أن مجموعة الأفكار التي طرحها العديد من الباحثين تدور والتي تتزامن مع أسئلة المؤسسات الاخرى ومن ثم الاستمرار في طرح المزيد من الأسئلة التي تساعد المديرين في الحصول على فهم وفهم أعمق للاستراتيجيات المبتكرة ومبدعة إبداعية.

### ب. بيئة الابتكار الاستراتيجي

هو البحث عن كيفية خلق بيئة تنظيمية مبتكرة وتشجيع على ابتكار والعمل على رفع مستوى البيئة لتكون مناسبة لتحقيق الابتكار الاستراتيجي ، حيث من الضروري تتضمن بيئة أو محيط عملية الابتكار الاستراتيجي حالة التوافق أو الانسجام بين المتغيرات الرئيسية للعملية الاستراتيجية.

### ت. عملية الابتكار الاستراتيجي

تشير عملية الابتكار الاستراتيجي إلى أساليب الإنتاج والخدمات الجديدة والمحسنة بشكل كبير أو طرق التوريد وأنظمة التوزيع ، وأن عملية الابتكار الاستراتيجي تمر في إطار الأعمال الفرعية الأربعة التالية:

أ. التطوير او التخيل الاستراتيجي

ب. توليد الافكار الإبداعية

ت. تقييم الافكار الإبداعية

ث. تنفيذ الافكار الإبداعية

الدراسة الرابطة بين متغيرات البحث

تشجيع القيادة المبدعة في المؤسسة جواً من الابتكار وتوسيع جاهدة للتغيير في الهياكل والسياسات (الابتكار الاستراتيجي)، والتغيير في المنتجات والخدمات والتغيير في أساليب العمل في السوق ومسار المرؤوسين معها أو من مصادر خارج المؤسسة، وتحليل هذه الأفكار وتكوين فكرة مفيدة منها ودعمها والترويج لها داخل المؤسسة وتنفيذها والبحث عن المصادر التنظيمية التي تؤدي إلى تغيير هذه الأفكار القديمة واستبدالها باستراتيجيات جديدة ومبتكرة وتحويلها إلى مجال اقتصادي وتجاري مربح ماديا واجتماعيا. والعمل على إثارة الحماس لدى بقية المرؤوسين للإبداع والابتكار ، فإن العديد من الاختلافات الموجودة اليوم بين المؤسسات في درجة التطور والتجديد ناتجة عن الاختلافات في سلوكيات وقيم القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر ، ولذلك تتأثر القدرات الابتكارية للموظفين بأسلوب القائد بالإضافة إلى ذلك يمكن للقادة المبدعة المساهمة في تطوير الابتكار الاستراتيجي للعمال ويتم ذلك من خلال تشجيعهم ومنحهم حرية المشاركة وابداء آرائهم) (Chao liu and Guanjun, 2018,:2 2). إن أسلوب القائد المبدع في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد والابتكار ويرفع معنوياته حتى يتمكن من مواجهة المشكلات التي يواجهها أثناء قيامه بعمله ، في حين أن الكثير من القادة ليسوا كذلك ولا يزالون متمسكين بالتقاليد وليس لديهم روح المخاطرة تجاه التغيير. بل يجب القائد المبدع أن يكون هو الذي يجدد الأفكار ويغرس روح المنافسة بين اعضاء المؤسسة لتحفيزهم على ابتكار أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم المساعدة لهم.

والقيادة الإبداعية من المتطلبات الأساسية لمنظومة مبتكرة استراتيجيا وقائمة على الابتكار ، وهي الأكثر قدرة على إلهام وتحفيز الأفراد العاملين من أجل تحويل المؤسسة التقليدية إلى منظمة مبتكرة ، حيث تتميز القيادة الإدارية المبدعة من خلال الخصائص الأساسية التي يمكن ان تطور المؤسسة بوضع استراتيجيات مبتكرة وجديدة (بيه ووداك، ٢٠١٨ :٩).

### المبحث الثالث / الجانب العملي

يركز هذا المحور على اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والثانوية والتحقق من صحتها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي يمثلها معامل الارتباط وهو معامل الانحدار الخطي البسيط.

**أولاً: تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث:** يهدف هذا التحليل إلى اختبار العلاقات الرئيسية والمحسوبية بين متغيري البحث للقيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي ، على النحو التالي:

تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية (مجتمعة) الابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) على مستوى الميدان المبحوث: يعبر محتوى هذا التحليل عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ، والتي تنص على أن "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية (مجتمعة) والابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) على مستوى الميدان المبحوث" من خلال متابعة بيانات الجدول رقم (١) تبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية (مجتمعة) كمتغير مستقل والابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) كمتغير تابع على مستوى ميدان الدراسة حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠.٦٢) عند مستوى معنوي (٠.٠١) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد الاهتمام بمجال القيادة الإبداعية كلما زاد الابتكارات الاستراتيجية ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

١. جدول رقم (١) علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي

القيادة المبدعة	المتغير المستقل المتغير المعتمد
٠.٦٢	الابتكار الاستراتيجي

$P \leq 0.01$

$N=63$

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

٢. تحليل علاقة الارتباط بين القيادة المبدعة (منفردة) الابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) على مستوى الميدان المبحوث: يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة المبدعة (منفرداً) والابتكار الاستراتيجي على مستوى الميدان المبحوث)، وتفصح معطيات الجدول (٢) بان توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة المبدعة (منفرداً) بوصفها متغيراً مستقلاً على الابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) بوصفها متغيراً معتمداً حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠.٦٢) وتشير هذه النتيجة الى أن زيادة اهتمام ادارة المؤسسة المبحوثة بكل بعد من ابعاد القيادة المبدعة(منفرداً) سيؤدي الى زيادة الابتكار الاستراتيجي (مجتمعة) كآلي:

جدول رقم (٢) علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الابداعية والابتكار الاستراتيجي

المؤشر الكلي	ابعاد القيادة المبدعة			المتغير المستقل
	حساسية المشاكل	المبادرة	الاصالة	المتغير المعتمد
٠.٦٢	٠.٥٥	٠.٥٨	٠.٥٠	الابتكار الاستراتيجي

$P \leq 0.01$

$N=63$

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاصالة الذي يمثل أحد ابعاد القيادة المبدعة والابتكار الاستراتيجي (مجتمعة)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٠) عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يؤشر قوة العلاقة بينهما اذ ان زيادة اهتمام ادارة المؤسسة المبحوث بالأصالة سيؤدي الى الزيادة في الابتكار الاستراتيجي.

ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المبادرة الذي يمثل أحد ابعاد القيادة المبدعة والابتكار الاستراتيجي (مجتمعة)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يؤشر قوة العلاقة بينهما اذ ان زيادة اهتمام ادارة المؤسسة المبحوث المبادرة سيؤدي الى الزيادة في الابتكار الاستراتيجي.

ت. وجود علاقة ارتباط معنوية بين حساسية المشاكل الذي يمثل أحد ابعاد القيادة المبدعة والابتكار الاستراتيجي (مجتمعة)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٥) عند مستوى معنوية

(٠.٠١) مما يؤثر قوة العلاقة بينهما اذ ان زيادة اهتمام ادارة المؤسسة بالمحوث حساسية المشاكل سيؤدي الى الزيادة في الابتكار الاستراتيجي.  
بناءً على النتائج المذكورة أعلاه لتحليل الارتباطات المهمة لكل بعد من ابعاد القيادة المبدعة والابتكار الاستراتيجي ، يمكن قبول الفرضية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الميدان المحوث.

### ثانيا : تحليل تأثير القيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي

تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة التأثير الناشئة بين هذه المتغيرات وبيان مدى معنويتها وبحسب ما ورد في منهجية البحث تتعلق هذه الفرضية بعلاقته تأثير بين المتغيرات الرئيسية للباحث على النحو الآتي:

### اختبار الفرضية رئيسيه ثانيه:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه ( توجد علاقته تأثير ذات دلالة إحصائية معنويه القيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي ) لذا سيتم عرض نتائج التأثير الكلي على مستوى القيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي لمديرية تربية الانبار وفقا للفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (٣) معاملات التأثير الكلي الخاص بمديرية تربية الانبار

F		R2	ابعاد القيادة المبدعة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		$\beta 1$	$\beta 0$	المتغير المعتمد
٤.٠٠	٣٣.٥٩	0.77	0.84 (٤.٧١)	0.75	الابتكار الاستراتيجي

$p \leq 0.05$

$df=1.58$

$N=63$

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

تبين من الجدول (٣) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيادة المبدعة مجتمعه في الابتكار الاستراتيجي مجتمعه، اذ بلغت قيمه (F) المحسوبة (٣٣.٥٩) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠) عند درجتى حرية (١.٥٨) ومستوى معنويه (٠.٠٥) وبلغ معامل

التحديد (R2) (٠.٧٧) وهذا يعني ان العدد ( ٨٧ %) من الاختلافات المفسرة الابتكار الاستراتيجي تعود الى القيادة المبدعة ويعود الباقي بنسبه (٢٢%) الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخله في النموذج الانحدار اصلا. وعن طريق متابعه معاملات (β) واختبار ( T ) لها تبين ان قيمه ( T ) المحسوبة (٤.٧١) وهي قيمه معنويه اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٦٧) عند مستوى معنويه (٠.٠٥) ودرجتي حريه (١.٥٨)، وبذلك تشير النتائج الى تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى مديرية تربية الانبار لذلك سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنويه للقيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي).

اما بالنسبة لنتائج التأثير الجزئي على مستوى مديرية تربية الانبار للقيادة المبدعة منفردة في الابتكار الاستراتيجي فكانت مبينه في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤) معاملات التأثير الجزئي الخاص بمديرية تربية الانبار

F		R2	ابعاد القيادة المبدعة			β0	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		حساسية المشاكل β 3	المبادرة β 2	الاصالة β 1		المتغير المعتمد
٤.٠٠	٢٩.٧٤	٠.٦٨	٠.٧٥ (١.٩٦)	٠.٦١ (١.٧٦)	٠.٩٢ (٢.٤٠)	٠.٢٨	الابتكار الاستراتيجي

$p \leq 0.05$

df=7.52

N=63

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

تشير الجدول (٤) الى وجود تأثير معنوي القيادة المبدعة بصورة منفردة في الابتكار الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمه (F) المحسوبة ( ٢٩.٧٤ ) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠) عند درجتي حرية ( ٧.٥٢ ) ومستوى معنويه (٠.٠٥) وبلغت معامل التحديد (R2) ( ٠.٦٨ ) لها ، وهذا يعني (٦٩%) من الاختلافات المفسرة في الابتكار الاستراتيجي تفسرها القيادة المبدعة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، او انها غير داخله



في انموذج الانحدار . ومن متابعه معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) لها وجد ان هناك تأثيرا معنويا لكل بعد من ابعاد القيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي مجتمعه ، ويتضح لنا من الجدول (٤) ان اعلى تأثير للقيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي يتمثل في الاصاله اولا ، اذ بلغت قيمته ( $\beta 1$ ) (٠.٩٢) وكانت قيمه (T) (٢.٤٠) وهي قيمه معنويه واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧) عند درجتي حرية (٧.٥٢) ثم جاء تأثير حساسية المشاكل في الابتكار الاستراتيجي بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة ( $\beta 3$ ) (٠.٧٥) وكانت قيمة (T) (١.٦٩) وهي قيمه معنويه واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧) عند درجة حرية (٧.٥٢) ، وجاء تأثير المبادرة بالمرتبة الاخيرة ، اذ بلغت قيمه ( $\beta 2$ ) (٠.٦١) في حين بلغت قيمه T المحسوبة (٠.٦١) وهي قيمه معنويه اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧) عند درجه حريه (٧.٥٢) وتشير النتائج جميعها الى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة المبدعة في الابتكار الاستراتيجي، وبهذا سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

### الاستنتاجات

تبين أن العينة المبحوثة تعتقد أن القائد في المؤسسة موضوع البحث لديه قدرة واسعة على تشخيص أكبر عدد من المشاكل المتعلقة بحالات العمل ، بالإضافة إلى القدرة على ابتكار استراتيجيات لحل المشكلات في مرحلة ما أي أثناء حدوث أزمة. تظهر نتائج الى وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية ومن وجهة نظر المؤسسة المبحوثة نلاحظ أن بعد (الاصالة) هو الأهم بين أبعاد القيادة الإبداعية ، وركز المبحوثون إجاباتهم في اتجاه إيجابي وبنسب مختلفة لأبعادها الفرعية ، وهذا يشير إلى أن المستجيبين يدركون أهمية بعد أصالة للمديرين ومعرفة تأثير ذلك على رضاهم. يعتبر مؤشر الابتكار الاستراتيجي من المؤشرات الحديثة والمهمة لجميع المؤسسات الحكومية لما له من دور فاعل في تطوير الاستراتيجيات التي من شأنها تطوير العمل المؤسسي حيث أصبح أداة فعالة لتطوير العمل الإداري.

إدراك عينة البحث في المؤسسة المبحوثة أن توظيف الأساليب القيادية يساهم في تعزيز الابتكار الاستراتيجي ولكن بنسب مختلفة ، وهذه حالة طبيعية حسب مجال البحث وطبيعة البيئة في التي تعمل المؤسسة.

### التوصيات

لكي تنجح القيادة المبدعة في تعزيز الابتكار الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة ، يجب أن توفر مناخاً تنظيمياً يساعد على خلق أفكار استراتيجية جديدة وتنفيذها. استقطاب القادة الابداعية وتشجيعهم وحثهم على تقديم استراتيجيات حديثة ومبتكرة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة. عقد دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة المبحوثة لتطوير مهاراتهم الفنية والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والقيادة. تشجيع اعضاء المؤسسة على الابتكارات الاستراتيجية في مجال عملهم لتقديم خدمات عالية القيمة وفعالة تميز الخدمات المقدمة عن المؤسسات الاخرى.

### المصادر

١. الغامدي ، جمعان(٢٠١٢). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
٢. السرور، ناديا هائل، ،٢٢٠٠٠ مقدمة في الأبداع، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٣. السلمي، فهد (٢٠١٢). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٤. لونيس، علي، جغبوب، دلال (٢٠١٣) إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية العدد ١٧

- / <http://dr-saud-a.com/cgi6:30> الساعة ٢٠١٥ ٣/١٩
٥. الفاعوري، رفعت(٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة.
٦. 2الرشيدي، أمل شباب، ٢٢٣٠ مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، دراسة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
٧. الالوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، ٢٢١٠ التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي- دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد (٢)، العدد (٥)، السليمانية، العراق.
٨. عبد الكريم، الطيف، 2018، " إدارة الأبداع والابتكار "، محاضرات برنامج ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية – التجارة، جامعة أمجد بوقرة بومردا.
٩. أبو كلوب ورأفت محمد طالب: القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، .
١٠. القحطاني، لاحق(٢٠٠٧). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. رشيد، فراح وعادل، قنور، ٢٠١٧ حدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (٤)، ص، ٨٢٢- ٨١٢ جامعة البويرة، الجزائر.
١٢. الجيزان ، عبد الإله ( ٢٠٠٢ ) لمحات عامة عن التفكير الإبداعي: كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان، مكتبة الملك فهد الوطنية: الطبعة الأولى، الرياض.

١٣. بية، ايمان، وداك، سارة، ٢٠١٨، الابتكار والنمو الاقتصادي في الدول العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

١٤. الدليمي، عراك عبود (٢٠٠٩) تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي وراس المال

الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٥. العنزي، حمدان منصور، ٢٠٠٨، قدرات تقانة المعلومات ودورها في الابداع

الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### المصادر الأجنبية:

1. Ulrich, Lichtenthaler (2020) "Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions" Academy of Management in Montreal.
2. Berghman, Liselore, 2016, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms, Ph. D Dissertation, and University of Rotterdam.
3. Sniukas, Marc, 2007, Strategic Innovation A Synthesis of the Current Debate, [http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping\\_Strategy\\_Sniukas.pdf](http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Strategy_Sniukas.pdf).6. Weicher.
4. Chesbrough, H. (2003) "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology" Boston: Harvard Business School Press.

5. DreJer Anders, 2008, Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management, Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited, PP.143-147.
6. Davenport, T. H., M. Leibold & S. Voelpel, 2006, Strategic Management in the Innovation Economy, John Wiley & Sons, U.S.A.
7. Chao. Lin and Guanjun Xia, Research on the Dynamic Interred Latino ship among R & Investment, Technological Innovation, and Economic Growth in china, 2018, Business School, Hohai University Nanjing, china.
8. Sniukas, Marc, 2007, Strategic Innovation A Synthesis of the Current Debate, [http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping\\_Strategy\\_Sniukas.pdf](http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Strategy_Sniukas.pdf).6. Weicher.