

قياس فجوة تطبيق القيادة الابداعية وابعادها في وزارة الكهرباء العراقية

دراسة حالة / شركة توزيع كهرباء بغداد - الرصافة أنموذجاً

اسم الباحث ١ م.م. محمود محمد جاسم

اسم الباحث ٢ م.م. مصطفى نزار ياس

اسم الباحث ٣ م.م. احمد مثنى صديق

mahmoud.jasim@ibsina.edu.iqmustafa.nazar@ibsina.edu.iqahmed.AL-Bazzaz@ibsina.edu.iq

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية - بغداد - العراق

المستخلص

تهدف الدراسة الى قياس فجوة تطبيق القيادة الابداعية وتبني ابعادها في احدى تشكيلات وزارة الكهرباء العراقية وهي شركة توزيع كهرباء بغداد الرصافة كأنموذج ، وقد صيغت المشكلة النظرية للدراسة نتيجة لوجود فجوة معرفية وقلّة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير الدراسة بأبعاده (الاصاله ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، المثابرة والمجازفة ، الطلاقة) ، وجاء اختيار مجتمع الدراسة (شركة توزيع كهرباء بغداد الرصافة) كنموذج عن وزارة الكهرباء العراقية ، اما العينة فكانت قصدية وبلغ عددها (٢٥) مدير من الادارات الوسطى الاشرافية (رئيس قسم ، مدير شعبة ، مسؤول وحدة) ، وتم اعتماد منهج دراسة الحالة واستخدام أستمارة الفحص (الاستبيان) التي كانت الاقرب لأنموذج دراسة (Puccio et.at,2011) لتجيب عليها العينة من المستويات الوسطى كونها الاقرب للقيادات العليا ، وكان اختيار الابعاد اعلاه كونها الاكثر استخداماً لدى الباحثين في دراستهم من خلال عمل جدول تكراري للأبعاد ، واكتملت الدراسة للتوصل لعدة نتائج كان ابرزها وجود فجوة في التطبيق والتبني للقيادة الابداعية وابعادها في مجتمع الدراسة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الابداعية ، الاصاله ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، المثابرة والمجازفة ، الطلاقة.

Abstract

This study aims to measure the gap in the application and adoption of creative leadership dimensions within one of the formations of the Iraqi Ministry of Electricity, namely the Baghdad Al-Rusafa Electricity Distribution Company, as a case study. The theoretical problem of the study was formulated due to a knowledge gap and the scarcity of studies and research addressing the study variable and its dimensions (originality, flexibility, sensitivity to problems, perseverance and risk-taking, and fluency). The case study methodology was adopted, and a questionnaire was used, which was closest to the model of the study by Puccio et al. (2011). The dimensions mentioned above were selected as they were most frequently used by researchers in their studies, through the creation of a frequency table of the dimensions. The study population (Baghdad Al-Rusafa Electricity Distribution Company) was chosen as a representative of the Iraqi Ministry of Electricity. The sample was purposive and consisted of (25) managers from middle supervisory management (department head, division manager, unit manager). The study concluded with several findings, the most prominent of which was the existence of a gap in the application and adoption of creative leadership and its dimensions within the study population.

Keywords: Creative leadership, originality, flexibility, sensitivity to problems, perseverance and risk-taking, fluency.

مقدمة

تعد القيادة الإبداعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات المتسارعة في بيئة العمل ، ولا سيما في القطاعات الخدمية الحيوية كقطاع الكهرباء ، إذ تتطلب طبيعة عمل شركات توزيع الطاقة الكهربائية قدرة قيادية تمتاز بالمرونة والابتكار واتخاذ القرارات الفعالة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية. وتبرز أهمية تطبيق القيادة الإبداعية في شركة توزيع كهرباء الرصافة لما تواجهه من تحديات تتعلق باستمرارية الخدمة، وضغط الطلب على الطاقة، وتطوير الموارد البشرية ، وتحسين جودة الأداء. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق القيادة الإبداعية وأبعادها (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) داخل الشركة، وبيان مدى انعكاسها على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسات سابقة

القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة بيشة ٢٠٢٥ هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس في محافظة بيشة (السعودية) باستخدام الاستبانة ، ووجدت أن مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفعاً جداً في جميع أبعادها (الطلاقة، الأصالة، المرونة، حل المشكلات) وأشارت إلى أن الخبرة العملية أثرت على مستوى الممارسة، بينما لم يؤثر المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي بشكل دال. كما أوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية لتعزيز القيادة الإبداعية لدى القيادات التعليمية .

Creative Leadership and Students Learning Outcomes Mediating Role of Academic Optimism 2026

بحثت الدراسة تأثير القيادة الإبداعية على مخرجات التعلم لدى طلاب الكليات المهنية في بكين، وبيّنت أن القيادة الإبداعية لها تأثير إيجابي مباشر على نتائج التعلم ، وأن التفاؤل الأكاديمي (Academic Optimism) يعمل كعامل وسيط يعزز هذا التأثير، مما يعني أن بيئة إيجابية يخلقها القائد الإبداعي تعزز مشاركة الطلاب وتحسين تحصيلهم .

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى بيان واقع تطبيق القيادة الإبداعية وأبعادها داخل شركة توزيع كهرباء الرصافة كونها من أهم تشكيلات وزارة الكهرباء والتي تعد من أبرز القطاعات التي تقدم خدمة تلامس حاجتها اليومية حياة المواطن بشكل مباشر ، فكماً واضح بشكل واقعي أن مشكلة الطاقة الكهربائية بصورة عامة في العراق لن يتم حلها لغاية الان بشكل كامل لعدم وجود قيادة مبدعة تدير

هذه المؤسسة الخدمية وهذا ما توصلت إليه أيضاً الدراسات والبحوث السابقة ، وهنا تبرز مشكلة الدراسة فلا تتوفر قيادة حقيقية تستطيع تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه الشركة بشكل خاص ، لذا اهم عامل للوصول لمعالجات مقبولة بهذا الشأن هي وجود قيادة قادرة على ادارة هذه المؤسسة بتميز كونها احد اركان الوزارة المهمة لبلوغ اهدافها المنشودة وبرزها خدمة المواطن وتلبية وسد احتياجاته منها لما لها من تأثير في كل مفاصل الحياة .

وبناءً عليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال اثاره التساؤل الآتي:

ما مدى تطبيق القيادة الابداعية وابعادها في شركة توزيع كهرباء بغداد الرصافة ؟

وتنتفع عنه التساؤلات الآتية في المنظمة المبحوثة مجتمع الدراسة :

١- ما مقدار وعي القادة بتوقع المشاكل والاحساس بها دون الاخرين ؟

٢- هل يقوم القادة بتوليد افكار مبدعة وغير مؤلوفة ؟

٣- ما مستوى سرعة القادة في انتاج الافكار المناسبة للمشاكل الواقعة ؟

٤- ما درجة المرونة لدى القادة في التكيف والتعامل مع التقلبات المفاجئة ؟

٥- هل يمتلك القادة القدرة على تحمل المسؤولية والاصرار على تحقيق الانجاز المطلوب ؟

٦- ما مدى اهتمام القادة بأشراك العاملين المبدعين في وضع الحلول للمشكلات ويجاد قنوات لايصال ارائهم ؟

ثانياً: أهمية الدراسة :-

تلخص أهمية الدراسة بالنقاط ادناه :

١ / التعرف على درجة تطبيق وممارسة القيادة الابداعية وأبعادها الاكثر تأثيراً في المنظمة المبحوثة من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل اليها ، والتأكيد في التوصيات على الالتزام بالابعد الاخرى .

٢ / الاستفادة من هذه الدراسة كدليل يدعم القادة المبدعين في المستويات القيادية المختلفة بالمنظمات الاخرى العامة .

ثالثاً: هدف الدراسة :-

واستناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم عرضها يمكن ان نعرض اهم الاهداف المتوخاة من دراستنا في النقاط الآتية :

- ١- تسليط الضوء على مستوى تطبيق القيادة الابداعية في المنظمة المبحوثة والالتزام بأبعدها (المرونة ، الطلاقة ، المثابرة والمجازفة ، الاصاله ، الحساسية للمشكلات) .
- ٢- تحديد مستوى توليد وانتاج القادة للافكار غير المطروقة سابقاً لحل المشاكل المحسوسة .
- ٣- التعرف على مدى اهتمام القادة بالتغير ومرونة مواجهة كل ما هو غير متوقع .
- ٤- التأكيد على دعم العاملين وخاصة المبدعين منهم ومناقشة ارائهم المطروحة .
- ٥- تحديد مدى تحمل القادة للمسؤولية والمثابرة على تحقيق النجاح .

رابعاً: فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فجوة تطبيق وتبني القيادة الابداعية في المنظمة المبحوثة, ومنها يمكن اشتقاق :

الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد فجوة في الاحساس بوجود المشاكل وتوقعها .
- توجد فجوة المرونة في التعامل مع التغيرات .
- توجد فجوة بأنتاج افكار سريعة وفريدة لحل المشكلات .
- توجد فجوة في تحمل القادة للمسؤوليات والاصرار في العمل حتى الوصول للنجاح .
- توجد فجوة في ايصال وتبني الاراء المبدعة للعاملين والاخذ بها .

خامساً: حدود الدراسة:-

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على قياس فجوة التطبيق للقيادة الابداعية وابعادها (الاصاله ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، المثابرة والمجازفة ، الطلاقة) في المنظمة المبحوثة .
- **الحدود المكانية :** شركة توزيع كهرباء بغداد - الرصافة - وزارة الكهرباء .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:-

تعد وزارة الكهرباء العراقية من أهم المؤسسات الخدمية المهمة كونها معنية برسم سياسات قطاع الكهرباء والإشراف على عمليات التوليد والنقل والتوزيع في جميع أنحاء البلاد من خلال تشكيلاتها المختلفة ، لذا تم اختيارها كمجتمع دراسة واختيار احدي تشكيلاتها (شركة توزيع كهرباء بغداد الرصافة) لأهميتها كنموذج لها وعينة الدراسة هي القيادات الوسطى فيها ، والجدول (١) يوضح الخصائص الديموغرافية لهذه العينة .

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير والمستوى	
66.8	17	ذكر	النوع الاجتماعي
33.2	8	انثى	
100%	25	المجموع	
31.4	7	أقل من ٣٠ سنة	العمر
35.5	9	٣٠ أقل من ٤٥ سنة	
33.1	8	أكثر من ٤٥ سنة	
100%	25	المجموع	
49	12	بكالوريوس	الشهادة
30.1	8	ماجستير	
20.9	5	دكتوراة	
100%	25	المجموع	
31.4	7	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
35.5	9	١٠ - ٢٥ سنوات	
33.1	8	أكثر من ٢٥ سنة	
100%	25	المجموع	
21.7	6	مسؤول وحدة	مدة سنوات الخدمة بالمنصب
48.2	11	مدير شعبة	
30.1	8	رئيس قسم	
100%	25	المجموع	

جدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية للعينة

ثامناً: اساليب جمع بيانات الدراسة:-

أولاً - الجانب النظري : اعتمدت الدراسة جمع البيانات النظرية على البحوث السابقة من اطاريح ورسائل جامعية وبحوث تطبيقية وكذلك اعتمد على الكتب والدوريات العلمية والمتوفرة في

المكتبات والانترنت للدخول على المكتبات الاجنبية والبحوث المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ثانياً / الجانب العملي : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات العملية على قوائم الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها اعتماداً على مصادر اجنبية رصينة , وقد تم بناء مقياس قائمة الفحص بالاعتماد على دراسة (Puccio et al., 2011) من خلال اجراء جدول تكراري للدراسات والبحوث السابقة لموضوع القيادة الابداعية وكان اختيار الابعاد الاكثر تطبيقاً فيها والتي سيتم توضيحها لاحقاً .

تاسعاً: أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث مقياس لاختبار " قياس فجوة تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة " بأبعادها (الطلاقة, الحساسية للمشكلات, المرونة, المثابرة والمجازفة, الاصاله) من خلال الاستبانة (كما في دراسة Puccio et al., 2011) بهدف تحديد الفجوة في التطبيق , ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات فقد تم استخدام مقياس من ثلاث اوزان لقياس مدى التأثير الفعلي وكما موضحة في الجدول (٢) باستخدام الوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية لتحديد مجال الفجوة في التطبيق .

ت	فقرة المقياس	وزن المقياس
١	مطبق كلياً	٢
٢	مطبق جزئياً	١
٣	غير مطبق	٠

جدول رقم (٢) اوزان قياس فجوة التطبيق

المصدر : الخطيب, سمير كامل, (٢٠٠٨), إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر, مكتبة مصر ودار المرتضى, بغداد / العراق, ص : ٣٢٦ بتعديل من الباحث ليتناسب مع عينة الدراسة.

الجانب النظري

مفهوم القيادة الإبداعية

بات من المعروف بأن المنظمة لكي تواكب التطورات المحيطة بها وتواجه المعوقات والتحديات وتصل الى غاياتها واهدافها وتحقق نجاحها فأن ذلك يعتمد على قيادتها المميزة فدور القائد هو التأثير على سلوك وأفكار الافراد العاملين بطريقة يتم فيها تنفيذ الاستراتيجيات بشكل لا تشوبه شائبة وبشغف كبير ولكي يصبح هذا التأثير فاعل وحقيق فلا بد ان تكون القيادة مبنية على الإبداع ، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية والتي توفر الرغبة برفع القدرة على التعامل مع العديد من الجوانب مثل الاحساس بالمشكلات وحلها وتسهيل عمليات التغيير للافضل ، فالابداع هو ايجاد شئ جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجاً صناعياً او تجارياً او كان عملية او طريقة جديدة او كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية والاصالة والمنفعة (ادمو، ٢٠١٦،

١٦-١٧) ، ويستخدم مصطلح القيادة الإبداعية بشكل شائع في الدراسات التنظيمية وقد أُبتكر لأول مرة في عام ١٩٥٧، وفي السنوات الأخيرة كانت هناك زيادة واضحة في البحث العلمي المتعلق بالقيادة الإبداعية والابتكار ، وقد عرف (Peterson, 2015) القيادة الإبداعية بأنها عملية الابتكار والابداع والرؤية وصياغة الاهداف ووضع الخطط الاستراتيجية واستنهاض الهمم للعمل ، اما (Poonam,2014) فبين بأنها فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشتمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لانتاج أفكار الإبداعية لحل المشكلات وتقديم منتجات وخدمات بصورة متميزة .

وتساعد القيادة الإبداعية القادة على إنشاء مناخات تنظيمية تشجع وتيسر القدرة الإبداعية الفطرية لكل شخص ، والقائد المبدع شخصية فذة ، واثقة ومثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتترك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلمي، ٤٢، ٢٠١٢) ، ويعرفها (فندي ونجم، ١٠، ٢٠٢٢) بأنها القدرة المقصودة على إشراك خيال الفرد، لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة، نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة. وكنتيجة لإحداث الإبداع فإن القائد المبدع لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها، والقائد الإبداعي يقوم بخلق بيئة داعمة نفسياً واجتماعياً ومادياً لتحفيز وتمكين التفكير الإبداعي لدى الآخرين.

وفي عام ١٩٥٧، طرح بول تورانس مصطلح "القيادة الإبداعية"، مُعرِّفاً إياها بأنها القدرة على تحفيز وتوجيه الجهود الإبداعية لمجموعة أو منظمة ، وقد حدد نموذج تورانس أربعة أبعاد هي تهيئة المناخ ، إيجاد المشكلة ، توليد الأفكار وتنفيذ الحلول، مما يُوضح السلوكيات المرتبطة بالقيادة الفعالة ، وحسب رأي الباحث فإن مفهوم القيادة الإبداعية يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب قيادي يركز على تهيئة ظروف تشجع على التفكير المبتكر والتعاون لتطوير أفكار وحلول جديدة للمشكلات ، فدور القائد المبدع يكون غير تقليدي ومبني نحو توجيه وأهم العاملين بشكل يعزز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات المحيطة بشكل سريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتجاوز التحديات المعقدة في مختلف المجالات.

أهمية القيادة الإبداعية

ان وجود قيادة مميزة مثل القيادة الإبداعية بات أمر ملح وضروري لتحقيق أي منظمة النجاح المطلوب في ظل التحديات المحيطة والتطورات المستمرة ، فهي ترفع الأداء والإنتاجية فألقادة المبدعون يحفزون فرقهم على إنتاج أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين جودة المخرجات البحثية والعلمية (Hughes et al.31, 2018) ، وتدعو الى المرونة والتكيف من خلال استخدام استراتيجيات البحث عن الحلول بسرعة وفعالية (Maric et al.51, 2022) ، كما انها تشجع ثقافة التعاون بين التخصصات وتبادل المعرفة وهو ما يزيد فرص الاكتشافات العلمية واعطاء

فرصة للعاملين في ابداء أرأنهم (Huang,72, 2022) ، مما يؤدي ذلك الى زيادة الثقة بقائدهم وبالتالي زيادة الرضا والالتزام الوظيفي لديهم (Nasir et al.93, 2022) ، وقد ذكّر (فندي ونجم، ١١، ٢٠٢٢) اسباب اهميتها بالاتي :

1. أنها تنمي المهارات الشخصية في التفاعل والتفكير الإبداعي الجماعي ، وذلك من خلال فرق العصف الذهني .
2. يعد الإبداع عنصراً أساسياً لعمل فريق العمل وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة .
3. إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وفق معايير الكفاءة .
4. مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها .

مقومات وخصائص القيادة الإبداعية

يمتلك القائد المبدع صفات مقومات فريدة تميزه عن غيره كالمصفاة الشخصية والعقلية وحتى النفسية التي تقوده إلى النجاح والتميز ، ومن أهم هذه الخصائص الاجساس بالمشكلة و تحمل المسؤولية الكاملة عن الكل ويكُون منفتح على البيئة المحيطة وقادر على التحكم فيها وراغب في التغيير للافضل ، ويستخدم ثقافة التوجه نحو المستقبل وتقدير انجازات الآخرين (الشيخلي ،٢٠٢٣، ٧) ، وقد ذكر (ابو الحسن، ١٥، ٢٠١٢-١٦) بأن هناك مقومات وصفات للقائد المبدع العصري لا بد ان تتوفر فيه ليؤثر في من حوله وبالتالي يمكنه توجيههم نحو الهدف الموضوع وهذه المقومات موضحة بالشكل (١) الاتي :



شكل رقم (١) مقومات القيادة الإبداعية

وقد بين (Baer,2010,592) بأن القادة المبدعين الأذكياء لهم صفات ومقومات أخرى هي الاستبصار والتخيل والذكاء والتحليل والثقة ومشاركة العاملين ارائهم نحو التغيير المثمر وقبوله ، فعند امتلاك القائد لهذه المقومات تجعله يستطيع التأثير على الاخرين وتوجيههم بها نحو تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد بيئة متطورة ومحفزة .

أبعاد القيادة الإبداعية

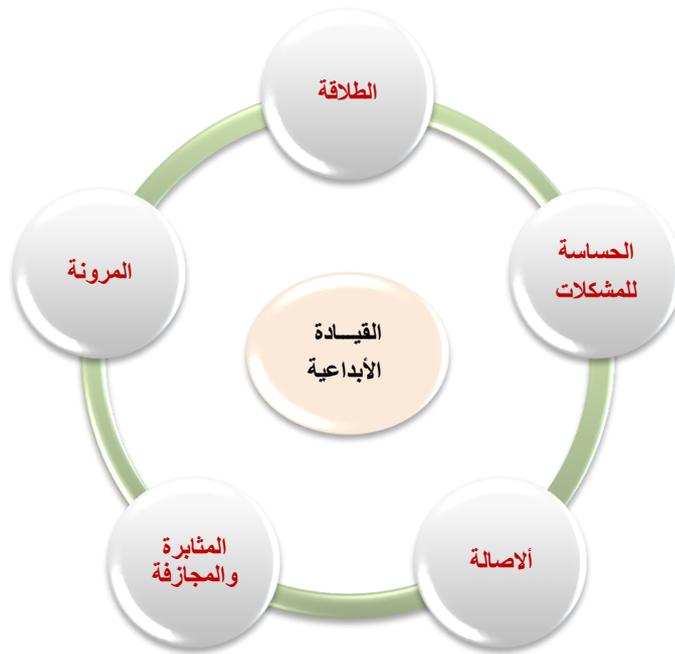
أشار العديد من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم سواء كانت العربية منها او الاجنبية الى أبعاد القيادة الإبداعية ، وبعد اطلاع الباحث على التي تخص موضوع القيادة الإبداعية وابعادها منها ، اضافة لما تقدم وجد بأن أغلب الباحثين اختلفوا في دراساتهم وابحاثهم في تحديدها ، كما تعددت وجهات نظرهم حولها وذلك حسب مواقع أصحابها او نتيجة لاختلاف البيئة التي تم إجراء الدراسة فيها وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة ، لذا حدد الباحث الابعاد الخاصة بالقيادة الإبداعية في الدراسة الحالية من خلال عمل جدول تكراري للوقوف على الابعاد التي حدث انسجام واتفق بين الباحثين عليها والتي كانت اغلبها مطبقة في المنظمات الخدمية وهي كما موضحة في الجدول (٣) الاتي:

المصدر	البعد	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	التعامل مع الفشل	المرونة	التغيير والابتكار	المخاطرة والمجازفة	التفكير الاستراتيجي الناقد	التواصل والاتصال	الرؤية الإبداعية	الإصالة
الشيخلي واخرون ٢٠٢٣	*	*	*		*	*				*	
فرح ٢٠١٩	*							*	*		
Puccio 2011			*		*		*				*
Gumusluoglu 2009	*	*	*		*	*				*	
Reiter 2020	*	*	*	*			*				*
Sternberg 2012			*		*		*			*	
Shalley 2004			*				*		*		*
عرباس ٢٠٢٥	*	*	*		*		*				
Anderson 2014			*		*		*				
المريخي ٢٠٢٢	*	*	*		*	*	*			*	
المجموع	٦	٩	١	٧	٣	٥	٣	٢	٢	٢	٥

النسبة المئوية	٦٠%	٩٠%	١٠%	٧٠%	٣٠%	٥٠%	٣٠%	٢٠%	٢٠%	٥٠%
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

الجدول رقم (٣) الجدول التكراري لأبعاد القيادة الابداعية - اعداد الباحث بالاعتماد على ابيات الموضوع .

وفي ضوء نتائج الجدول التكراري رقم (٣) اختار الباحث الأبعاد التي حصلت على نسبة 50% فأكثر من الاتفاق ، وعليه تكون أبعاد دراستنا الحالية هي كل من بعدي (المثابرة والمجازفة) و(الأصالة) وحصل كل منها على نسبة اتفاق (50%) ، وبعد (الطلاقة) حصل على (60%) اما بُعد (الحساسية للمشكلات) حصل على (90%)، بينما بُعد (المرونة) فنسبة الاتفاق عليه كانت (70%) ، وبذلك اعتمد الباحث على هذه الأبعاد كونها الأكثر تكررًا من قبل الباحثين وهي تتلائم مع اهداف الدراسة وتوجهات المنظمة المبحوثة (شركة توزيع كهرباء بغداد الرصافة)، وهي اقرب لأنموذج دراسة (Puccio et al., 2011) والشكل (٢) ادناه يبين هذه الأبعاد والتي سُنيم التطرق اليها بشيء من التفصيل .



شكل (٢) أبعاد القيادة الابداعية للدراسة - اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول التكراري (٣)

١ - الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems :

الحساسية للمشكلات تعتبر سمة فريدة يتمتع بها المبدع ، والمقصود منها هو وعيه واحساسه بوجود خطأ ما او مشكلة او موقف غير عادي عن حاجة او ضعف ما في البيئة العامة للعمل لم يتم ملاحظتها من قبل الاخرين ويكون القائد الاسرع في معرفتها (خير الله، أنيس، ٢٠٠٩، ٢١٥) ، ولا شك ان اكتشاف المشكلة يعد الخطوة الأولى من خطوات بحث الحل لها ، فبعد الاجساس بذلك يتم تشخيص المشكلة من خلال تحديد نواحي وجوانب القصور واثارة التساؤلات من حولها للتوصل الى رسم الحلول المبدعة بصددتها (رزيق، ٢٠١٥، ٥٧) ، وكل ذلك يأتي من امتلاكه

لرؤية واضحة مما يجعله مستعداً لحل المشكلات ان وقعت ، والأشخاص الذين تزيد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (Puccio et al.84, 2011).

٢- الأصالة Originality :

يمكن التعبير عن الأصالة للمبدع بأنها إنتاجه للغير مألوف والبعيد المدى من خلال توليد أفكار مدهشة وغير مسبوقة الطرح من قبل الآخرين وهذا ما يجعل درجة اصالتها تزداد ، ولا يخشى الفشل من طرحها بل يراه فرصة للتعلم والتطوير (Anderson et al.95, 2014) ، وأن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة ، أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، والقائد الأصيل ايضاً يتقبل الأفكار الجديدة ويستفيد من تنوع وجهات النظر (Sternberg,41,2012) ، وان المهم في الإصالة هو قيمة ونوعية وحداثة الأفكار وليس كمية الأفكار ، وهو يبني الثقة ويحفز الفريق من خلال مشاركة المعلومات والاعتراف بالجهود ، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم قادرين على الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وإفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها من هم حولهم (Shalley & Gilson,411, 2004) .

٣- الطلاقة Fluency :

معنى الطلاقة هو سرعة القائد في توليد الأفكار الجديدة و ايجاد الحلول غير المطروقة من قبل لموضوع او موقف ما لفترة زمنية محددة ، وهي عملية تذكر المعلومات والخبرات ، تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي القائد المبدع من معلومات في وحدة زمنية معينة ، شرط ان تكون هذه الافكار نادرة (لعريب،٢٤٢،٢٠٢٠) ، فالفرد المبدع يتميز بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة، بعدد الاستجابات وسرعة صدورها ، وهناك عدة أنواع من الطلاقة (Erdoğan,2008,35) هي :

- (الطلاقة التعبيرية) والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، اي القدرة على صياغة الافكار في عبارات مفيدة .
- (الطلاقة اللفظية) اي قدرة الفرد على استدعاء اكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات بالترتيب .
- (الطلاقة الفكرية) المرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالتخيل والاستنباط والتشبيه ، اي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة لموقف معين .
- (طلاقة التداعي) اي انتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .

٤- المرونة Flexibility :

يقصد بالمرونة بأنها إمكانية التكيف مع التغيير المفاجئ والتأقلم مع المعطيات لموقف ما أو مشكلة محددة والاستعداد لمواجهةها والتفكير باتجاهات متعددة ومن زوايا أخرى وتوليد أفكار متميزة تختلف عن الأطر المحددة لها، وهي تعني درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (العجلة، ٦٧، ٢٠٠٩)، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وتعني أيضاً تغييراً من نوع مُعين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير، الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف (القرشي، ٢٠٠٥، ٦٣).

٥- المثابرة والمجازفة **Perseverance and risk** :

من السمات التي تحقق الانجاز هي الإصرار والعزيمة، فالمبدع يبدل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية ويتصّف بمثابرتة لتحقيق المستحيل والمميز (الحديدي ورزق، ٥٩، ٢٠١١)، وان المثابرة إحدى سمات الشخصية المهمة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الإنفعالات والإستمرار في العمل والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي (ساعد، ٨٣، ٢٠١٦)، وعرفها (خير الله، ٢٠٠٩، ٢١٦) بأنها أخذ زمام المبادرة والحرص على تبني الأفكار الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

الجانب العملي

في الجانب العملي للدراسة تم الاعتماد على المعادلات ادناه وتطبيقها على الابعاد وحُسب الاوزان في الجدول رقم (٢) لاحتساب حُجم الفجوة لكل منها وكالاتي :

- الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الاوزان × التكرار) ÷ مجموع التكرارات .
- النسبة المئوية لمدى المطابقة = الوسط الحسابي المرجح ÷ اعلى وزن وهو (٢) .
- حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة .

المصدر : طاهر ، عادل عبد الودود ، (٢٠٢٢) ، أثر القيادة اليقظة وابعادها (دراسة حالة في وزارة العمل) ، مجلة الجامعة المستنصرية ، العدد ١٣٢ ، ص ٢١ .

ومن وجهة نظر الباحث وبالإعتماد على الاستبانة وبعد تطبيق المعادلات اعلاه تبين وجود فجوة تطبيق لإبعاد القيادة الابداعية تصل اغليها الى مستوى متوسط بنسب تفاوت قريية وكما سيتم توضيحها لكل بعد في ادناه :

اولاً: الطلاقة:- يوضح الجدول رقم ٤ فجوة التطبيق لبعد المرونة والنسب المئوية لفقراتها ، إذ بلغت قيمة الفجوة (٥٢، ٠) اما اعلى النسب المئوية لأبعاده مطبق كلي " للفقرة الثالثة (يمتلك

القادة ثقة عالية بقدراتها وامكانياتها من اطلاق احكام صحيحة) ، أما أعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة الثانية (تحاول الإدارة العليا التعبير الحقيقي عن الافكار بصورة بناءة) ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تكثف عن حاجة الإدارة إلى تعزيز قنوات التواصل وتشجيع التعبير الإبداعي لدعم الطلاقة بشكل أكثر فاعلية .

تسلسل الفقرات	مطبق كلياً (٢)	مطبق جزئياً (١)	غير مطبق (٠)	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
١	٦	١٠	٦	٢٥	٠,٢٤	٠,٤	٠,٢٤
٢	٧	٩	١٣	٢٥	٠,٢٨	٠,٣٦	٠,٥٢
٣	١٢	٥	٧	٢٥	٠,٤٨	٠,٢	٠,٢٨
٤	٥	١١	٨	٢٥	٠,٢	٠,٤٤	٠,٣٢
التكرارات	٣٠	٣٥	٣٤	١٠٠			
مجموع الأوزان	٦١	٣٥	٠	٩٦			
الوسط الحسابي المرجح	٠,٩٦						
النسبة المئوية لمدى المطابقة	٠,٤٨						
حجم الفجوة	٠,٥٢						

جدول رقم (٤) فجوة تطبيق (بعد الطلاقة)

ثانياً: الحساسية للمشكلات :- يوضح الجدول رقم ٥ فجوة التطبيق لبعده الحساسية للمشكلات والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (٠,٥٩) ، اما أعلى النسب المئوية لأبعاده مطبق كلياً " للفقرة الخامسة (تعمل الإدارة العليا على توقع المشكلات في العمل قبل ان تحدث) اما أعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة الثامنة (تشجع الإدارة العليا العاملين على التعبير عن امكانياتهم ومهاراتهم) ، وبناءاً على ما ذكر يرى الباحث أن تعزيز بيئة داعمة للتعبير والمشاركة من شأنه أن يرفع مستوى الحساسية للمشكلات ويحسن من فاعلية الأداء التنظيمي .

تسلسل الفقرات	مطبق كلياً (٢)	مطبق جزئياً (١)	غير مطبق (٠)	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
٥	٩	٧	١٢	٢٥	٠,٣٦	٠,٢٨	٠,٤٨
٦	٨	١١	١٠	٢٥	٠,٣٢	٠,٤٤	٠,٢٤
٧	٦	٥	٧	٢٥	٠,٢٤	٠,٢	٠,٢٨
٨	٣	٩	١٣	٢٥	٠,١٢	٠,٣٦	٠,٥٢
التكرارات	٢٦	٣١	٤٣	١٠٠			
مجموع الأوزان	٥٢	٣١	٨٣				
الوسط الحسابي المرجح	٠,٨٣						
النسبة المئوية لمدى المطابقة	٠,٤١						
حجم الفجوة	٠,٥٩						

جدول رقم (٥) فجوة تطبيق (بعد الحساسية للمشكلات)

ثالثاً: المثابرة والمجازفة:- يوضح الجدول رقم ٦ فجوة التطبيق لبعده المثابرة والمجازفة والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (٠,٥٧) اما أعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلياً" للفقرة الثانية عشر (تشجع الإدارة العليا بشكل مجدد المبادرات الجديدة من قبل العاملين) ، اما أعلى نسبة مئوية غير مطبق شكل فكانت للفقرة العاشرة (تعمل الإدارة العليا على ايجاد الحلول للمشاكل الصعبة بالعمل) ، وعليه يرى الباحث أن تعزيز ثقافة المبادرة وربطها باليات واضحة لحل المشكلات الصعبة من شأنه أن يرفع مستوى المثابرة والمجازفة ويحسن الأداء التنظيمي .

تسلسل الفقرات	مطبق كلياً (٢)	مطبق جزئياً (١)	غير مطبق (٠)	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
٩	٥	١١	١٠	٢٥	٠,٢	٠,٤٤	٠,٤
١٠	٨	٧	١٤	٢٥	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,٥٦

٠,٤	٠,٢٤	٠,٣٢	٢٥	١٠	٦	٨	١١
٠,٣٦	١,٥	٠,٣٦	٢٥	٩	٣	٩	١٢
			١٠٠	٤٣	٢٧	٣٠	التكرارات
			٨٧	٠	٢٧	٦٠	مجموع الأوزان
					٠,٨٧		الوسط الحسابي المرجح
					٠,٤٣		النسبة المئوية لمدى المطابقة
					٠,٥٧		حجم الفجوة

جدول رقم (٦) فجوة تطبيق (بعد المثابرة والمجازفة)

رابعاً: الإصالة:- يوضح الجدول رقم ٧ فجوة التطبيق لبعده الإصالة والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (٠,٦٩) أما أعلى النسب المئوية لأبعاده "مطبق كلي" للفقرة الثالثة عشر (تبحث الإدارة العليا عن الابتكارات والأفكار الجديدة أثناء العمل) ، أما أعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة الرابعة عشر (تتجاوز الإدارة العليا مع الأفراد العاملين على وفق قدراتهم وطرق تفكيرهم) ، ويرى الباحث فيما يخص هذا البعد أن تعزيز الاستجابة لأساليب التفكير المختلفة سيسهم في رفع مستوى الأصالة ودعم الإبداع التنظيمي بشكل أوسع .

تسلسل الفقرات	مطبق كلياً (٢)	مطبق جزئياً (١)	غير مطبق (٠)	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
١٣	٦	١١	٨	٢٥	٠,٢٤	٠,٤٤	٠,٣٢
١٤	٤	٦	٢١	٢٥	٠,١٦	٠,٢٤	٠,٨٤
١٥	٢	٧	١٤	٢٥	٠,٠٨	٠,٢٨	٠,٥٦
١٦	٥	٤	١٢	٢٥	٠,٢	٠,١٦	٠,٤٨
التكرارات	١٧	٢٨	٥٥	١٠٠			
مجموع الأوزان	٣٣	٢٨	٠	٦١			
الوسط الحسابي المرجح							٠,٦١
النسبة المئوية لمدى المطابقة							٠,٣١
حجم الفجوة							٠,٦٩

جدول رقم (٧) فجوة تطبيق (بعد الإصالة)

خامساً: المرونة:- يوضح الجدول رقم ٨ فجوة التطبيق لبعده المرونة والنسب المئوية لفقراته إذ بلغت قيمة الفجوة (٠,٥١) أما أعلى النسب المئوية لأبعاده مطبق كلي" للفقرة التاسعة عشر (توجد فرصة محددة للعاملين لطرح آرائهم ووجهات النظر) ، أما أعلى نسبة مئوية غير مطبق فكانت للفقرة السابعة عشر (الإدارة العليا تتعامل مع الانتقادات الموجهة إليها بصورة بناءة) ، من وجهة نظر الباحث أن تعزيز ثقافة تقبل النقد والتعامل الإيجابي معه من شأنه أن يدعم المرونة التنظيمية ويعزز القدرة على التكيف والتطوير المستمر .

تسلسل الفقرات	مطبق كلياً (٢)	مطبق جزئياً (١)	غير مطبق (٠)	المجموع	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
١٧	٦	٩	١١	٢٥	٠,٢٤	٠,٣٦	٠,٤٤
١٨	٧	١٥	٥	٢٥	٠,٢٨	٠,٦	٠,٢
١٩	٨	٤	٨	٢٥	٠,٣٢	٠,١٦	٠,٣٢
٢٠	٦	١٥	٦	٢٥	٠,٢٤	٠,٦	٠,٢٤
التكرارات	٢٧	٤٣	٣٠	١٠٠			
مجموع الأوزان	٥٤	٤٣	٠	٩٧			
الوسط الحسابي المرجح							٠,٩٧
النسبة المئوية لمدى المطابقة							٠,٤٩
حجم الفجوة							٠,٥١

جدول رقم (٨) فجوة تطبيق (بعد المرونة)

وتوصلت الدراسة من خلال تحليل الجانب العملي بعد اجابة الادارت الوسطى على الاستبانة (كونها الفئة الاكثر ارتباطاً بالقيادات التنفيذية) الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وكما يلي :

الاستنتاجات

- ١- توجد فجوات تطبيق وتبني عالية لأبعاد القيادة الابداعية في المنظمة المبحوثة.
- ٢- الادارة العليا في المنظمة المبحوثة ليس لها القدرة في التعبير عن افكارها بصورة واضحة وهذا ما يؤثر على قراراتها المتخذة .
- ٣- لا يهتم القادة بتجاوب مع الافكار الابداعية للافراد العاملين وفق امكانياتهم وقدراتهم وتحويلها إلى الواقع العملي ، بالاضافة الى عدم الاهتمام بتطوير هذه الفئة المبدعة وجعلهم احدى نقاط القوة في المنظمة المبحوثة .
- ٤- تعاني الادارة العليا من صعوبة وضع وايجاد الحلول للمشاكلات المعقدة لعدم اعتمادها على المعلومات الحقيقية وتحديد الاسباب بوضوح .
- ٥- يفتقر القادة الى امكانية التعامل مع الانتقادات بصورة شفافة وبناءة ، والاستفادة منها كفرص للتحسين والتعديل للافضل .

التوصيات

- 1- تعزيز الادارة العليا الوضوح والدقة عند تعبيرها عن الافكار والمعلومات بشكل واقعي من خلال تقديم البيانات والادلة الداعمة بشكل مختصر لتعزيز الفهم واتخاذ القرار ، بالاضافة الى تشجيع التغذية الراجعة واعتماد منهجية مؤسسية محددة لضمان التركيز على الفكرة الرئيسية والوصول للهدف المنشود .
- 2- تشجيع الادارة العليا العاملين عن طرح افكارهم ومقترحاتهم والتجاوب معها وفق طريقة تفكيرهم .
- 3- ان تعمل القيادات العليا على وضع الحلول المناسبة للمشاكل المعقدة والصعبة من خلال تشخيصها لاسباب بشكل دقيق والاستعانة بالكفاءات الفنية المختصة ووضع القرارات المبنية على البيانات الحقيقية والتركيز على متابعة التنفيذ ميدانياً، وتطوير حلول استراتيجية طويلة

الأمد، بما يضمن معالجة المشكلات الحالية ومنع تكرارها وتعزيز استقرار المنظومة الكهربائية.

4- الاستفادة القصوى للفئة المبدعة من الافراد العاملين والتي لديها قدرات مهنية , من خلال العمل على احتضانهم ودعمهم معنوياً ومادياً وتوفير كل ما من شأنه تطوير هذه المهارات الإبداعية واشراكهم في البرامج التطويرية والتعليمية التي تقام في داخل أو خارج المنظمة ليكونوا راس مأل فكري للمنظمة.

5- ان تتعامل القيادة العليا مع الانتقادات بشكل شفاف وبناء من خلال تحليل الملاحظات بواقعية وتحديد بنقاط واضحة ، والقيام بالاستفادة منها من خلال تحويلها الى فرص للتحسين والمعالجة يعمل بها مع المتابعة المستمرة وتشجيع ثقافة الحوار المفتوح داخل المؤسسة.

المصادر

العربية :

- 1- لعريب ، وسام (٢٠٢٠) ، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل – مجلة الاستراتيجية والتنمية-المجلد ١٠-العدد ٦ ، ٢٤١-٢٤٢ .
- 2- الشبخلي وعبد الرحمن ، احمد حسن واسامة (٢٠٢٣) ، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، المجلد ٧ ، العدد ١٣
- 3- السلمي، فهد (٢٠١٢) ، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده"، رسالة ماجستير غير مشورة ، جامعة أم القرى، السعودية ، ص ٤٢ .
- 4- فندي ونجم (٢٠٢٢) ، تأثير القيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي ، بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد ، مجلة جامعة الامام الصادق ع الاهلية العدد ٥ .
- ٣- المريخي ، د. غانم بن هزاع (٢٠٢٢) ، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية ، العدد ٤ ، الجزء ٢ .
- 4- ادمو ، احمد محمد ، القيادة الإبداعية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي للمنظمات ، السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٦ ، ١٦-١٧ .
- 5- خير الله ، جمال أنيس (٢٠٠٩) : الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٢١٥ .
- 6- عرباس ، كفاية هاشم (٢٠٢٥) ، القيادة الإبداعية كمدخل استراتيجي لتعزيز التطوير التنظيمي ، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للدراسات التربوية والنفسية ، العدد ١٦ ، المجلد ٨ .
- 7- القرشي، ليلي (٢٠٠٥) : القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 8- رزيق ، حنان ، (٢٠١٥) ، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي مهند اولحاج ، ص ٥٥ .
- 9- الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد - العراق، ص : ٣٢٦ .
- 10- العجلة، توفيق (٢٠٠٩) : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير مشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 11- طاهر ، عادل عبد الودود (٢٠٢٢) ، أثر القيادة اليقظة وابعادها (دراسة حالة في وزارة العمل) ، مجلة الجامعة المستنصرية ، العدد ١٣٢ ، ص ١٥-٢٥ .
- 12- رزق، كوثر والحديدي، حسن (٢٠١١) : القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعلمية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية . ٦١٧- للتنمية الإدارية، عمان، ص ٥٩ .
- 13- ابو الحسن ، فدوى (٢٠١٩) ، مقومات القيادة الإبداعية واثرها على الاداء المؤسسي ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية – السودان ، المجلد ١٦ ، العدد ٢ .
- 14- ساعد ، نهى عواد رشيد ، ٢٠١٦ ، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، فلسطين.

الاجنبية :

- 1- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- 2-Baer, M. (2010) 'The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension,' *Journal of Applied Psychology*, 95, 592-601
- 3-Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates .
- 4-Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.
- 5-Huang, Z. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 843221. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.843221>.
- 6-Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- 7-Marić, I., Kovačević, J., & Proroković, A. (2022). Examining factors that foster creativity and productivity: The role of leadership and organizational climate. *Sustainability*, 14(15), 9213. <https://doi.org/10.3390/su14159213>.
- 8-Nasir, J., Mahmood, M., & Ahmad, N. (2022). The effects of transformational leadership, organizational climate, and creative self-efficacy on employee creativity. *Frontiers in Psychology*, 13, 877601. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877601>.
- 9-Puccio, J. J., Mans, M., and Murdock, M. S. (2011). *Creative Leadership: The Skills That Drive Change*, Vol. 4, 2nd ed. Thousand Oaks Journal, 123-130, California, Sage
- 10-Reiter-Palmon, R. (2020). Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 14(1), 19–28. <https://doi.org/10.1037/aca0000241>.
- 11-Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>.
- 12-Sternberg, R. J. (2012). The assessment of creativity: An investment-based approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- 13-Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- 14-Sternberg, R. J. (2012). The assessment of creativity: An investment-based approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12.
- 15-Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.

الملاحق

الاستبانة :

فقرات البعد الاول / الطلاقة	
١	الإدارة العليا توضع حلول وبدائل سريعة للمشكلات .
٢	تحاول الإدارة العليا التعبير الحقيقي عن الأفكار بصورة واضحة وجلية.
٣	تمتلك ثقة عالية بقدراتها وبما يمكنها من اطلاق احكام صحيحة.
٤	تقترح الإدارة العليا الحلول المناسبة لمشاكل العمل.
فقرات البعد الثاني / الحساسية للمشكلات	
٥	تعمل الإدارة العليا على توقع مشكلات العمل قبل ان تحدث .
٦	هناك حاجة لمتابعة شكاوى الافراد العاملين في المنظمة.
٧	تقوم الإدارة العليا بالتعاون مع العاملين لجمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل القائمة.

٨	تشجع الإدارة العليا العاملين على التعبير عن امكانياتهم ومهاراتهم.
فقرات البعد الثالث / المثابرة والمجازفة	
٩	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التركيز بالرغم من كثرة الابعاء الادارية.
١٠	تعمل الإدارة العليا على ايجاد الحلول للمهام والمشكلات الصعبة في العمل.
١١	تتصرف الإدارة العليا بشكل رشيد في المواقف الصعبة.
١٢	تشجع الإدارة العليا بشكل محدود المبادرات الجديدة من قبل العاملين.
فقرات البعد الرابع / الأصالة	
١٣	تبحث الإدارة العليا عن الأفكار الجديدة والإبداعات اثناء العمل.
١٤	تتجاوب الإدارة العليا مع العاملين على وفق قدراتهم وطرق تفكيرهم.
١٥	تتم مناقشة الافكار المطروحة في ضوء مناسبتها لإمكانياتها المتاحة.
١٦	تفتقر الإدارة العليا امتلاك فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين.
فقرات البعد الخامس / المرونة	
١٧	الإدارة العليا تتعامل مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناءة .
١٨	يتم احداث تغييرات بشكل مستمر في منهج العمل واساليبه .
١٩	توجد فرصة محددة للعاملين لطرح وجهات النظر والاراء .
٢٠	تضع الإدارة العليا قنوات لايصال المقترحات والافكار الجديدة للعاملين .

الإشكال :

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
مقومات القيادة الابداعية	١	٨
ابعاد القيادة الابداعية	٢	١٠

الجدول :

العنوان	رقم الجدول	رقم الصفحة
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	١	٥
اوزان قياس فجوة التطبيق	٢	٦
الجدول التكراري لابعاد القيادة الابداعية	٣	٩
فجوة التطبيق لبعد الطلاقة	٤	١٢
فجوة التطبيق لبعد الحساسية للمشكلات	٥	١٣
فجوة التطبيق لبعد المثابرة والمجازفة	٦	١٣
فجوة التطبيق لبعد الاصالة	٧	١٤
فجوة التطبيق لبعد المرونة	٨	١٤