



دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية للموظفين
بالتطبيق على جامعة الزعيم الازهري

The role of human resources management in developing the creative leadership skills of employees

د. اسيا يعقوب الهادي عبد الخير*

جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

aabdalkhair@kku.edu.sa

تاريخ النشر: 2022/08/31

تاريخ القبول: 2022/08/01

تاريخ الإرسال: 2022/07/05

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية لموظفي جامعة الزعيم الازهري ، تنبع أهمية الدراسة من توعية المنظمات بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في المنظمة وذلك لتأثيرها المتبادل بين وظائفها واهداف المنظمة و لاهتمامها باهم مورد في المنظمة وهو الانسان ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات القيادة الابداعية بالجامعة ، تعمل الجامعة على توظيف الكفاء ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- قيادة-قيادة ابداعية-مهارات- موارد بشرية

Abstract:

The study aimed to identify human resources in developing creative leadership skills for the employees of Al-Zaeem Al-Azhari University. The importance of the study stems from the awareness of the human resources management organization and its role in the organization, due to its mutual impact between the functions of the organization and its interest in a resource in the organization, which is the human. The study followed the descriptive and analytical mode, the study found To the results, including a relationship and a relationship with human resources and creative leadership education at the university.

Key Words : Human resource Management- Leadership, Creative leadership- Skills- Human resources

JEL Classification: M12

*مرسل المقال: د. اسيا يعقوب الهادي عبد الخير (aabdalkhair@kku.edu.sa)



المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها وانشطتها و ذلك لدورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمات في أداء المهام ، واصبحت المنظمات تعمل على جذب العنصر البشري الكفاء والمؤهل و تعتبر القيادة من المرتكزات المهمة في المجتمعات البشرية حيث اصبحت من العوامل المهمة لمختلف النشاطات في المنظمات اذ تؤثر على السلوك لدي العاملين وتساهم في تحفيز وتنسيق جهودهم لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها و دفعها لتحقيق الاهداف المنشودة. يحتاج القادة لتوجيه جهود العاملين للعيد من المهارات القيادية التي يمتلكها كمحصلة مهاراتهم الفنية والانسانية والسياسية والتي تجعلهم قادرين على القيام بالأعمال الموكلة لهم بكفاءة و فاعلية وبأقل جهد ووقت كالمهارات الشخصية، الفنية، الانسانية الاجتماعية، الادراكية التصورية وهذه المهارات يمكن اكتسابها وتنميتها لتحسين أداء القادة عبر إدارة الموارد البشرية.

يعتبر الإبداع من السمات المميزة للقائد الناجح لانه يربط بين القيادة والإبداع ، فالإبداع هنا يتميز برؤية إستراتيجية شاملة تساهم في تنمية الأفراد والمنظمات وتبني ثقافة في المنظمة تهتم باحتياجات الموظفين وتعاملهم كأعضاء .

مشكلة البحث:

تعد القيادة من أهم المؤثرات على السلوك اذ تؤثر تأثيرا كبيرا في دافعية الافراد و رضاهم عن العمل وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور المهم في إكساب و تنمية القدرات مهارات القيادة الابداعية للعاملين .

لذا تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟

أسئلة البحث:

- ما أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟
- الي اي مدى يسهم تخطيط الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟
- كيف يمكن ان يسهم التدريب في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟
- كيف يمكن ان يسهم التحفيز في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟
- هل يسهم تقييم الاداء في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟

افتراضات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات القيادة الابداعية

لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟

تتفرع منها عدة فرضيات فرعية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري.



يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وتنمية مهارات مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز وتنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري؟
يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تقييم الاداء وتنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري.
أهمية البحث:

- توضيح الاطار النظري والمفاهيمي لادارة الموارد البشرية و القيادة الابداعية.
- تسليط الضوء على الوظائف المهمة الواجب تطبيقها من جانب إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين .

أهداف البحث:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي موظفي جامعة الزعيم الازهري
- تقديم نتائج وتوصيات لمتخذي القرار تساعدهم في تعزيز مهارات القيادة الابداعية للموظفين.

منهج البحث: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

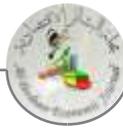
حدود البحث: الحدود الزمانية: تجري الدراسة في عام (2022).

الحدود المكانية: السودان - الخرطوم - جامعة الزعيم الازهري.

I. الدراسات السابقة:

1. (دراسة ابو ليفة 2021) هدفت الدراسة للتعرف على دور تميز العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الاداء للموارد البشرية (تخطيط الاداء، وتقييم الاداء، والتغذية العكسية، وتحسين الاداء) والمهارات الإدراكية للعاملين (مهارات الاستماع، ومهارات، ومهارات الاتصال، والمهارات السلوكية والاجتماعية) اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاداء للموارد البشرية وتميز العاملين، واوصت للعديد من التوصيات منها القيام بدورات تدريبية متخصصة لدعم نقاط التميز لدي العاملين في الجامعة، الاهتمام بعملية التغذية العكسية عن الاداء سواء كانت إيجابية او سلبية.

2. دراسة "شفاء كرو" (2016م). هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في شركة جود حيث تمثلت هذه الممارسات في (التخطيط، التحليل، تصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في عملية اتخاذ القرار)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة، و الاستبيان كادة للدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة كما أن الكادر الإداري يتأثر هو الآخر بتلك الممارسات، وكان الأثر الأكبر هو تصميم الوظائف يليها مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار الإداري وتقييم الأداء.



3. (دراسة قدام والزهراني، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية استخدمت الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدة نتائج منها وجود علاقة دالة إحصائياً بين المهارات القيادية ككل والمهارات الفكرية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة، في حين لم تظهر هذه العلاقة بين المهارات الإدارية والإنسانية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لديهم، وجود مستوى مرتفع للمهارات القيادية حلت المهارات الإنسانية بالمرتبة الأولى، وجاءت المهارات الإدارية بالمرتبة الأخيرة ووصت الي العديد من التوصيات منها توفير الخطط والبرامج التي تسهم في تطوير وتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين، وتحقيق لديهم مزيداً من التوازن في التوافق النفسي الاجتماعي في الحياة، لأنه سينعكس على سلوكياتهم وإنتاجهم بدرجة عالية.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة امتداداً لدراسات سابقة اهتمت بإدارة الموارد البشرية واثراً علي متغيرات كثر، أوجه الاتفاق كانت في المنهج العلمي المستخدم المنهج الوصفي التحليلي وفي اداة جمع البيانات الاستبانة كاداة للدراسة اما عن الاختلاف العام فقد كانت في الاهداف حيث كانت لكل دراسة أهداف مختلفة تماماً عن غيرها فبعضها تتبع إدارة الموارد البشرية وبعضها مهارات القيادة الابداعية وحجم العينة ايضاً يختلف باختلاف الدراسات وكذلك الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والتحليلي وتفسير النتائج. شملت الدراسة الحالية على إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وعلى مهارات القيادة الابداعية كمتغير تابع وبذلك تفردت عن جميع الدراسات السابقة التي لم تربط بين هذين المتغيرين.

II. الاطار النظري

1. إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق عرفها (برو، 2019) بأنها الجهود التي تستهدف تنمية القوي البشرية في العملية الإنتاجية وذلك عن طريق أنشطة توفير العنصر البشري، ورفع قدراته من خلال التدريب والتنمية الادارية، ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره وأخيراً تقييمه.

ذكر (علاقي، 2015) انها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والانشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الافراد الذين يعملون بها.

1.1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمات الحديثة فهي ادارة لأغلي اصول المنظمة

ذكر (الفكي، 2016) بان اهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال النقاط التالية:-



تقديم النصح والارشاد للمديرين في جميع النواحي المتعلقة بالعاملين وتعتبر تلك الادارة بمثابة المستشارية للإدارة العليا مما يساعد المديرين في ادارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل ومن ثم الوصول للأهداف المقصودة، تساعد ادارة الموارد البشرية في تشخيص الفعالية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الاداء و ضمان التنسيق بين جميع الانشطة المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الادارية في المنظمة من خلال مناقشة الادارة التنفيذية حول هذه الانشطة.

2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

اوضح(برو،2019) بان الهدف الرئيس لاي منظمة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وداعمة وتطوير الافراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة والعديد من الاهداف الفرعية كالاهداف الاجتماعية و يقصد بها تطبيق أهداف المجتمع بالحاق الافراد للعمل حسب مؤهلاتهم وقدراتهم ،الاهداف التنظيمية: اي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والارشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد بالمنظمة والاهداف الانسانية تتمثل في اشباع رغبات وحاجات الافراد باعتبارهم عنصر هام في العملية الإنتاجية

3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي:

أ. تحليل وتوصيف الوظائف: اوضح (علافي،2015) يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. ،اذ يحدد المهام التي التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى اداء ناجح.

ب. تخطيط الموارد البشرية : ابان (اقابيق،2017) يشمل تخطيط الموارد البشرية نشاطات توقعية وتفاعلية تضمن من خلالها المنظمة تواجد العدد المناسب من الموظفين في الوقت الراهن والمستقبل والذين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة ويعملون في المناصب المناسبة ويؤدون الوظائف التي تلي احتياجات واهداف المنظمة

ج. جذب واستقطاب الموارد البشرية: يتضمن الإستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويهتم الإستقطاب بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة

د. الإختيار والتعيين : تعمل هذه الوظيفة على الإنتقاء بعين الخبير أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، والذين تم جذبهم وإستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير إختيار دقيقة تم وضعها من خلال تصميم وتحليل العمل والوظائف

هـ. تدريب وتطوير العاملين : اختلفت النظرة الحالية للتدريب عن النظرة السابقة التي تعتبر التدريب نشاط وقتي تلجا له المنظمة عند الضرورة كان تريد من خلاله تجنب نقاط الضعف الظاهرة عند بعض الموارد البشرية لديها أو لتحسين مهاراتهم فالتدريب الان يتكون من ثلاث عناصر مستدامة وهي تعلم،تدريب،تنمية ترتبط جميعها بالعنصر البشري داخل المنظمة منذ تعيينه وحتى تقاعده او أنهاء خدماته بالمنظمة (مرنيز وفار،2019)



و. تقييم اداء العاملين : اوضح (قدامح والزهراني، 2016) بان تقييم الاداء وهو وسيلة لتقييم أداء الموظفين و أحد اهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية وذلك للتعرف على قدرات العاملين ومدى وصولهم وتحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم ومدى استعدادهم للتقدم والتطور والإبداع .

ز. الوقاية والسلامة المهنية : ذكر (علاقي، 2015) بان إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة لمنع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم

ح. تطوير علاقات العمل : أبان (الفكي، 2016) بان علاقات العمل هي العلاقات بين إدارة المنظمة والعاملين بها وتحدث عندما تبرز مشكلة تنظيم العمل وإعادة تنظيمه وتنمو علاقات العمل في حدود ما تواجهه المنظمة من مشاكل عامة في التنظيم الاقتصادي و الحالات الطارئة ، تعمل هذه الوظيفة على تهيئة مناخ الثقة والتفاهم بين العاملين.

ط. انظمة الرواتب والاجور والمكافآت والفوائد : إن ترغيب العاملين في العمل والإستمرار يتم عن طريق اشباع دوافعه للعمل وتوضيح الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإختبار وترغيب الافراد الكفاء للالتحاق بها.

2. القيادة الادارية

1.1. تعريف القيادة

هنالك العديد من التعريفات للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين وهذه التعريفات تكشف اهتمامات الباحثين بموضوع القيادة.

هي الصفة التي تميز سلوك الفرد والقائد وبواسطتهما يتم توجيه الافراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية. وهي المقدرة على إيقاظ التوعية في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك. (عبود، 2012)

عرفها (سليمان، 2018) هي المقدرة في التأثير في سلوك المرؤوسين وهي الدعامة المبنية على تمتع القائد بصفات شخصية فريدة تميزه عن غيره من الناس، وهي خضوع مجموعة من المرؤوسين أو التابعين لنفوذ القائد كما تمثل القدرة على جعل مجموعة المرؤوسين ينفذون ما يريده القائد وهي القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد في قبول وتوجيه نشاطهم بطريقة منظمة وهي استقطاب قدرات الآخرين من أجل تحقيق الأهداف بحماسة وهمة وثقة .

2.2. أهمية القيادة: (برو، 2019)

تبرز اهمية القيادة نتيجة ارتباطها بالعنصر الانساني فهي تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين ومقدرته في خلق التفاعل والرضي بين العاملين بالاضافة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية واتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف المرغوبة وتبرز اهمية القيادة من خلال عدة نقاط كالآتي: تؤثر القيادة في مخرجات المنظمة الإنتاجية والخدمية عن طريق التأثير في العاملين واتجاهاتهم، سلوكياتهم، كما تحدد القيادي خصائص بيئة العمل وجعلها مهیئة اذكلما تكون مواتية كلما ازدادت اداؤهم وانتاجيتهم، تعمل القيادة على تهيئة وايجاد المناخ التنظيمي المشجع على الابداع والابتكار، تعمل القيادة على تصميم برامج متخصصة لتاهيل وتنمية القادة الاداريين حتي يتعرفو علي اساليب القيادة (الفعالة وغير الفعالة). التعرف على مكونات العملية القيادية ومبادئها الشيء الذي يسهم في معرفة التابعين للمتغيرات التي تشكل



سلوك القادة الإداريين و القيادة هي المورد الاهم في المنظمات لاهمية القائد في تشجيع الآخرين لتقديم أحسن ما لديهم وهو يملك نظرة تفاعلية تجاه المستقبل.

2.3 القيادة والادارة

يوجد ارتباط وثيق بين مفهومي الإدارة والقيادة لكنهما لايعنيان نفس الشيء ، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كلاهما وقد لا يكون أياً منهما و القيادة إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الافراد لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة وتسمى الجوانب الغير القيادية من عمل المدير بالعمل القيادي و من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الافراد وتشجعهم و تحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، يعتبر التحفيز والاتصالات و حل المنازعات بعض نماذج الابعاد القيادية لوظيفة المدير ، وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما ارادت أن تحقق الفعالية لعملياتها ، فالقيادة ضرورية لتحقيق النتائج المنظمة والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق الاهداف المنشودة والتوافق مع البيئة. (ابو كميل والاسود وعبد السلام، 2016)

2.4 المهارات القيادية

المهارة هي الوصول بالعمل الي درجة من الاتقان تيسر على صاحبة أداءه في اقل وقت ممكن و باقل جهد مع تحقيق الامان وتلافي الاضرار والأخطار، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية. اوضح (الحمالي وراضي والعربي، 2016) نجاح القائد يتوقف على المهارات التي يمتلكها وتعتبر احدي المقومات الاساسية لممارسة مهنة معينة وتعرف بأنها تلك الامكانيات والقدرات الموجودة لدي الشخص والتي تجعله قادراً للقيام بعمل ما ويتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية او عوامل يتم اكتسابها او تنميتها عن طريق التدريب والتعلم.

2.5 المهارات القيادية

المهارت القيادية للقائد هي التي تساعد في التأثير في سلوك تابعية وتحقيق اهداف الإدارة وتفهم العملية القيادية باطرافها(القائد-التابعون-الموقف) وتحقيق اهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم وتمثل في:(الحمالي وراضي والعربي، 2016)

أ. المهارة الفنية :وهي ان يكون القائد مجيداً لعمله متقنا اياه ،ملما باعمال مرؤسية من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها ، كما يمكنه استعمال المعلومات وتحليلها وعارفاً للوسائل والطرق المتاحة لانجاز الاعمال.

ب. المهارات الانسانية :ويعني بها المقدرة علي تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم لمعرفة بابعاد السلوك .



ج. المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس نظام متكامل ويفهم أهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والانظمة.

د. المهارات الفكرية: وهي المقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

2.6 اساليب تنمية المهارات الادارية

تظهر طرق تطوير وتنمية المهارات الادارية على درجة كبيرة من الاهمية وذلك لاهتمامها بالعنصر البشري ويجب الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية وذلك للتطور التقنيات وتسارع نمو المعلومات ولاهيتها في تحسين أداء العاملين ورفع معنوياتهم ومساعدة المنظمة لتغيير مايلزم من اتجاهات نحو بيئة العمل الداخلية ومن هذه الطرق: (حمائل، 2012) أ. التعليم من خلال التدريب: وذلك بتطوير قدرات ومهارات العاملين واكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لاداء عملهم الحالي والمستقبلي ويتوقف نجاح هذا الاسلوب في تنمية المهارات الادارية وتحديد نوع المشاركين ومهاراتهم الادارية .

ب. مناصب الملاحظة: التعليم من خلال الملاحظات .

ج. التعليم أثناء العمل: تساهم التجارب الميدانية في تعزيز المهارات الخاصة بهم وتتميز بفاعليتها لتقديم التدريب للاداريين.

د. لا مركزية هيكل التنظيم: وتعني تفويض السلطة الي جميع مستويات الادارة.

2.7 مفهوم القيادة الابداعية:

اوضح (خير الله 2009) القائد الابداعي هو الذي يكتشف نقاط الضعف في المنظمة، وابتكار أساليب ووسائل التغلب عليها، وإدراك نقاط التميز والقوة في المنظمة، وتطوير طرق تفعيلها واستثمارها. القيادة الإبداعية هي محاولة التأثير على سلوك الفرد لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تعتبر القيادة هنا نشاطاً وبها يتم تأثير الشخص الإيجابي على الآخرين في مجال الإشراف الإداري والغرض من استخدام وسائل التأثير، وتظهر في قدرة القائد على استخدام كل شيء من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على المرؤوسين وحيي الفوائد، وتحقيق الأهداف المحددة (هلاي، 2005).

كما اوضح (عيد، 2015) بانها تلك القيادة التي تتخذ نهجا غير تقليدي لإدارة وتطوير المنظمة، بما يحقق لها المؤامة المستمرة مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارس القيادة الإبداعية صفات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

2.8 سمات القيادة الإبداعية:

توجد عدة سمات تميز القيادة الإبداعية تتمثل فيما يلي:

أ. الحساسية للمشكلات: وهي المقدرة على مواجهه موقف معين يحتوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج إلى



حل، وتعتبر سمة الحساسية من أهم السمات الإبداعية للقادة ، كما أن القائد المبدع يكون مدرك للعيوب والاختفاء، ومدرك للمشكلات، و المبدعين يشعروا بإحساس تجاه القضايا ولديهم إحساس بالأشياء في محيطهم الذي لا يشعر به أي شخص آخر، كما أن لديهم القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهونها (ادمو وعلى، 2016)

- 1) **الطلاقة:** وتعني قدرة القائد على توليد عدد كبير من البدائل أو المرادفات أو الأفكار أو الاستخدامات .
- 2) **المرونة:** وتعني التنوع أو الاختلاف في الأفكار التي يجلبها الفرد المبدع وقدرته على التغيير، بحيث يغير أفكاره أو آرائه وفقاً لذلك وهناك نوعان من المرونة هما:
 - **المرونة التكيفية:** هي قدرة الفرد على تغيير الاتجاه العقلي لملاحظاته وحل مشكلة محدودة تسمى اللياقة البدنية.
 - **المرونة التلقائية:** هي المرونة التي تنشأ في الفرد وليس الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف كما أعطى الشخص العديد من الردود التي لا تنتمي إلى فئة ولكنها تنتمي إلى عدد معين من الفئات.
- 3) **الأصالة:** أشار خير الله (2009) أن الأصالة تعني قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مبدعة أو أشياء جديدة لم يصل لها أي شخص.
- 4) **المثابرة:** تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات .
- 5) **المبادرة:** المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداريا هاما وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع .

2.9 أهمية القيادة الإبداعية:

تقضي الادارة الفاعلة للاداء لانتهاج اساليب إدارية حديثة وذلك نتيجة للتغيرات التكنولوجية والبيئية والاقتصادية وتقضي باعداد القادة بطرق حديثة ومختلفة فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات ومهارات ورؤي المديرين ليتحولوا الي قادة مبدعين ، وتري سنبل (صالح وشحرور، ص 38) ان للقيادة الإبداعية أهمية للمنظمات وخاصة التعليمية منها وتعد استراتيجية زادت أهميتها من خلال:

1. ان الخطط التي وضعت والاهداف التي صممت تحتاج الي تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس، وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم ، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة وحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
2. يعد الإبداع وقود أساسي لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الافكار الجديدة.
3. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
4. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة.
5. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.



I. الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1 مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الزعيم الازهري، تم اختيار عينة مكونة من (211) من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددها (500) موظف وموظفة إدارية بهدف التعرف على توجهاتهم وآراءهم حول أثر ادارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية مهارات القيادة الابداعية لديهم.

جدول (1): خصائص العينة التي استجابت للدراسة

| المتغير | الفئة | عدد أفراد العينة | النسبة المئوية |
|-----------------|--------------------|------------------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 115 | 54.7% |
| | أنثى | 96 | 45.3% |
| المجموع | | | |
| العمر | 30 سنة فأقل | 14 | 6.4% |
| | 30 وأقل من 40 سنة | 81 | 38.5% |
| | 40 وأقل من 50 سنة | 90 | 42.8% |
| | 50 سنة فأكثر | 26 | 12.3% |
| المجموع | | | |
| المؤهل العلمي | ماجستير | 24 | 11.4% |
| | دبلوم عالي | 20 | 9.6% |
| | بكالوريوس | 127 | 60.5% |
| | دبلوم | 39 | 18.5% |
| المجموع | | | |
| المسمى الوظيفي | مدير تنفيذي | 19 | 9.1% |
| | رئيس قسم | 30 | 13.8% |
| | مشرف | 64 | 30.5% |
| | موظف | 98 | 46.6% |
| المجموع | | | |
| الخبرة العملية | 5 سنة فأقل | 25 | 11.9% |
| | 5 وأقل من 10 سنوات | 75 | 35.7% |
| | 10 وأقل من 20 سنة | 81 | 38.6% |
| | 20 سنة فأكثر | 30 | 13.8% |
| المجموع | | | |
| | | 211 | 100 |



- أن ما نسبته 54.7% من فئة الذكور، و 45.3% من فئة الإناث.
- أن ما نسبته 42.8% من الفئة العمرية (40 وأقل من 50 سنة)، تليها الفئة (30 وأقل من 50 سنة) بنسبة 38.5%، و الفئة (50 سنة فأكثر)، فقد بلغت نسبتهم (12.3%) والفئة (30 سنة فأقل) فقد بلغت نسبتهم 6.4% من إجمالي العينة المبحوثة. يلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة من الفئة العمرية (30 سنة فأكثر). مما يدل على جودة العينة لخبرة أفرادها.
- أن أعلى فئة كانت من حمل المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة (60.5%)، تليها حملة المؤهل دبلوم بنسبة (18.5%)، أما الفئة ماجستير فقد بلغت نسبتهم (11.4%). والفئة دبلوم عالي فقد بلغت نسبتهم 9.6% يلاحظ أن جميع أفراد العينة المبحوثة من حملة البكالوريوس فما فوق مما يدل على مقدرة أفراد العينة على استيعاب أسئلة الاستبيان والاجابة عليها.
- أن ما نسبته (38.6%) خبرتهم العملية (10 وأقل من 20 سنة) وهي تمثل أعلى فئة، تليها الفئة (5 وأقل من 10 سنة) بنسبة (35.7%)، تليها (20 سنة فأكثر)، جاءت بنسبة (13.8%) أما أفراد العينة الذين خبرتهم (5 سنة فأقل) جاءت بنسبة 11.9% من إجمالي العينة المبحوثة، وهي تمثل أدنى فئة. كما يلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة خبرتهم العملية (5 سنة فأكثر) وبنسبة (88.1%) مما يدل نضح أفراد العينة مما يمكنهم من الاجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

1.2 الاساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وتم استخدام الاساليب الإحصائية التالية:.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل بعد من الأبعاد الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرو نباخ "Cronbach's alpha": لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون "Person Corrélation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- كما استخدمنا اختبار (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث.



1.3 الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة

أ. الصدق: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس اسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال

1.1 الصدق الظاهري: وتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين للتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمحاو واسئلة الدراسة وتحقيق اهدافها.

2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل مجال في مجال الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه في هذا المجال.

2.3. الثبات الاحصائي :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.973). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.993)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاو البحث

| م | المحور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|--|--------------|--------------|-----------------|
| 1 | دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين | 6 | 0.927 | 0.982 |
| 2 | دور التدريب في مهارات القيادة الابداعية للموظفين | 7 | 0.952 | 0.988 |
| 3 | دور التحفيز في تنمية مهارات القيادة الابداعية للموظفين | 6 | 0.945 | 0.986 |
| 4 | دور تقييم الأداء في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين | 9 | 0.973 | 0.994 |
| | المجموع | 28 | 0.974 | 0.994 |

يوضح الجدول السابق أن معامل كرونباخ لكل عبارات الاستبيان = 0.994 وهو مرتفع وموجب الإشارة لكل محاور الاستبيان ولأن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

1.4 الاحصاء الوصفي لمحاو الدراسة

تم طرح عبارات المحاور على المبحوثين واعطو الاجابات اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) وتمت الاجابة على كل فقرة من المحاور وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين نحو عبارات الاستبانة يتدرج المقياس من (5) القبول المطلقة الي (1) الرفض المطلق.



تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محاور الدراسة لبحث الفروق. ولإجابة السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقدير الموظفين لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين.

جدول (3) : التوزيع النسبي والوسط والانحراف المعياري للمحاور

| م | المحور | الوسط | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية |
|---|---|-------|-------------------|-----------------|
| 1 | دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين المهارات القيادية للعاملين | 4.1 | 0.787 | 85% |
| 2 | دور التدريب في تحسين المهارات القيادية للعاملين | 4.7 | 1.078 | 95% |
| 3 | دور التحفيز في تحسين مهارات التأثير في الآخرين للعاملين | 4.2 | 0.887 | 86% |
| 4 | دور تقييم الأداء في تحسين مهارات العاملين | 4.3 | 0.902 | 82% |
| | المجموع | 4.3 | 0.913 | |

يوضح الجدول التحليل الوصفي للمحاور للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية و يلاحظ من الجدول (3) ما يلي:

1. حقق متغير (تخطيط الموارد البشرية) البعد الاول لادارة الموارد البشرية متوسطاً حسابياً قدره (4.1)، بانحراف معياري (0.787) واهمية نسبية بلغت (85%) مما يدل على أن تخطيط القوي البشرية يمارس بين العينة بدرجة كبيرة وبطريقة منتظمة.
2. حقق متغير (التدريب) البعد الأول لادارة الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.7) ، وبانحراف معياري (1.078) وأهمية نسبية بلغت (94%) مما يدل أن هناك موافقة شديدة من قبل افراد العينة على هذا المحور. ولمدي إهتمام إدارة الموارد البشرية بالتدريب لما له من أهمية كبرى في تنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين.
3. حقق متغير (التحفيز) البعد الثالث لادارة الموارد البشرية متوسطاً حسابياً قدره (4.2)، بانحراف معياري (0.887) واهمية نسبية (86%) مما يدل على أن التحفيز يستخدم بدرجة كبيرة لما له من أثر في تحسين مهارات واداء الموظفين.
4. حقق متغير (تقييم الاداء) البعد الثاني لادارة الموارد البشرية متوسطاً حسابياً قدره (4.3)، بانحراف معياري (0.902) وأهمية نسبية (82%) مما يدل على استخدام الوسائل الحديثة لتقويم الاداء والمعايير الموضوعية وذلك لاهميتها في كشف نواحي القصور التي تحتاج لتطوير في مهارات العاملين.

1.5 مناقشة فرضيات الدراسة:

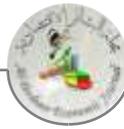
تم إجراء تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قرابة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

| القرار | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | محاور إدارة الموارد البشرية | تطوير مهارات القيادة الابداعية |
|--------|---------------|----------------|---|--------------------------------|
| دال | 0.000 | 0.495 | المحور الأول دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين | |
| دال | 0.000 | 0.930 | المحور الثاني دور التدريب في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين | |
| دال | 0.000 | 0.948 | المحور الثالث دور التحفيز في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين | |
| دال | 0.000 | 0.965 | المحور الرابع دور تقييم الأداء في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين | |

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن معامل إرتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تنمية مهارات القيادة الابداعية مع محور المتغير المستقل (المحور الأول) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وكانت قيمته (0.495) وهي قيمة متوسطة وأن معامل إرتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الثاني (المحور الثاني) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وكانت قيمته (0.930) وهي قيمة مرتفعة أيضا وكذلك وكذلك كان معامل إرتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الثالث (المحور الثالث) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وكانت قيمته (0.948) وهي أيضا قيمة مرتفعة وأخيرا كان معامل إرتباط بيرسون بين مجال المتغير التابع تطوير المهارات القيادية مع مجال المتغير المستقل الرابع (المحور الرابع) كان إيجابيا ودال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وكانت قيمته (0.965) وهي أيضا قيمة مرتفعة. ونخلص من الجدول أنه :

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين. ولكنها ضعيفة لا يعول عليها لأنها أقل من 0.5 ، يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين وهي طردية قوية لأنها أكبر من 0.9، يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين



التحفيز تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين وهي طردية قوية لأنها أكبر من 0.9 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء وتطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين وعليه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين بجامعة الزعيم الازهري وهي علاقة طردية.

ولفحص مدى إسهام التخطيط والتدريب والتحفيز والتقييم في تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين استخدمنا اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع البحث فقد استخدمت الباحثة اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5) التالي:

جدول (6) نتائج اختبار الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ للفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث مع تطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين بالجامعة

| التعليق | مستوى الدلالة | قيمة ف | متوسط للمربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|--------------|---------------|----------|----------------|-------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| دالة إحصائية | 0.000 | 67.664 | 32.524 | 1 | 32.524 | الانحدار | تخطيط الموارد البشرية |
| | | | 0.481 | 208 | 99.978 | الخطأ | |
| | | | | 209 | 132.502 | المجموع | |
| | | | | | R ² =0.245 | | |
| دالة إحصائية | 0.000 | 1.33E+03 | 114.627 | 1 | 114.627 | الانحدار | المحور التدريب |
| | | | 0.086 | 208 | 17.874 | الخطأ | |
| | | | | 209 | 132.502 | المجموع | |
| | | | | | R ² =0.865 | | |
| دالة إحصائية | 0.000 | 1.85E+03 | 119.118 | 1 | 119.118 | الانحدار | التحفيز |
| | | | 0.064 | 208 | 13.384 | الخطأ | |
| | | | | 209 | 132.502 | المجموع | |
| | | | | | R ² =0.899 | | |
| دالة إحصائية | 0.000 | 2.82E+03 | 123.394 | 1 | 123.394 | الانحدار | تقييم الاداء |
| | | | 0.044 | 208 | 9.108 | الخطأ | |
| | | | | 209 | 132.502 | المجموع | |
| | | | | | R ² =0.931 | | |

يوضح الجدول السابق أن التخطيط يساهم ويفسر نسبة 24.5% من تطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين لأن مستوى المعنوية لها أقل من (0.01) بدرجة ثقة أكبر من 99%. كما يوضح الجدول أن التدريب يساهم



ويفسر نسبة 96.5% من تطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين لأن مستوى المعنوية لها أقل من (0.01) بدرجة ثقة أكبر من 99%. كذلك يوضح الجدول أن التحفيز يساهم ويفسر نسبة 89.9% من تطوير مهارات القيادة الابداعية للموظفين لأن مستوى المعنوية لها أقل من (0.01) بدرجة ثقة أكبر من 99%. وأخيرا يوضح الجدول أن التقويم يساهم ويفسر نسبة 93.1% من تطوير تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين الاداريين. لأن مستوى المعنوية لها أقل من (0.01) بدرجة ثقة أكبر من 99%.

الخلاصة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في التأثير على سلوك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة ويضمن استمراريتها وتطويرها وتميزها، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات التي تعمل على تطوير وتنمية مهارات القيادة الابداعية لدى العاملين الشهي الذي يعكس صورة إيجابية على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم واداءهم ،جأت هذه الدراسة لبيان دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الابداعية للعاملين بجامعة الزعيم الازهري .

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية تحسين مهارات القيادة الابداعية للموظفين وهي علاقة طردية موجبة.
 - إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المتعددة تهدف فيما تهدف إلى وضع استراتيجية بشرية تساهم في تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والمهارات المتميزة
 - يساهم التدريب ويفسر نسبة 96.5% من تطوير وتنمية مهارات القيادة الابداعية.
 - يساهم تقويم الاداء ويفسر مانسبته 93.1% من تطوير مهارات القيادة الابداعية.
 - تعمل الجامعة على تقدير إحتياجاتها من الموظفين على أسس علمية سليمة موضوعية.
 - تعمل الجامعة على توفير الاكفاء ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.
 - تعمل الجامعة بتحديد مستوي المهارات والخبرات لدي الموظفين وذلك للتخطيط لدورات تخصصية لتطوير مهاراتهم
 - تعمل الجامعة على تنمية المهارات الابداعية للموظفين من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.
 - تقوم الجامعة بتقييم أداء الموظفين دورياً لتحديد إحتياجاتهم التدريبية.
 - تهتم الجامعة بتهيئة بيئة العمل المشجعة على الابداع.
- إن النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة تقودنا الي تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- ضرورة تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أسس علمية سليمة موضوعية.



- الاهتمام بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بناء على الخبرات التي تمتلكها.
- ضرورة توجيه الموظفين لتنمية مهاراتهم بالتدريب.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة لتأثيرها في تنمية مهارات القيادة الابداعية.
- ضرورة توظيف نتائج التقييم في تحديد البرامج التدريبية للموظفين.
- الاهتمام بتشجيع وتحفيز الموظفين وذلك لفاعليته في تنمية مهارات القيادة الابداعية.

قائمة المراجع

- ابو كميل ،م. و الاسود ،ف ونصار ،ع.(2016).واقع أداء مديري المدارس الثانويه بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة الازهر ،غزة، ص 69.
- أوبوليفة، س. (2021). العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(العدد الأول-الجزء الأول)، 1-53.
- ادمو ،أ وسامي ،م. (2016). القيادة الابداعية وأثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة حالة الشركة السودانية للكهرباء،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- اقبابيق،م.(2017) إدارة رأس المال البشري كيف تحول موظفيك الى خلية نحل،دمشق:دار الفكر المعاصر، ص 34-35
- برو، هـ. (2019م). الإدارة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة.
- الحمالي، ر & راضي ،ب. & العربي ،هـ.(2016).مقدمة في ريادة الاعمال،مكتبة الشقري،الرياض.ص34.
- حمائل ،ع .(2012).القيادة التربوية ومواجهه متطلبات العصر،عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ،ص131.
- خليل،هـ.(2006). الابداع في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الابداع بالمنطقة الصناعية بغرداية ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.(6)، 6، ص ص63-84 .
- خير الله، ج.(2009). الابداع الاداري ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
- سليمان، سهام محمد.(2018).لدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وابداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص78
- صالح،ي وشحرور إ.(2019).أثر القيادة الابداعية في تعزيز مستوي الثقافة التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الافتراضية السورية.



- صالح، ي. وشحرور، إ. (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونورا في دمشق) ،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة السورية الافتراضية، ص103
- عبود، ن. (2012). ، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، ص 21
- علاقي ، م. (2015). إدارة الموارد البشرية، خوارزم العالمية، ص23
- عيد، ه. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ،مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (61) ص ص387-426
- الفكي، ك. (2016). اساسيات إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة المتني.
- القداح، م والزهراني، ع. (2016). المهارات القيادية و علاقتها بالتوافق النفسي و الاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية. المنارة للبحوث و الدراسات، مج. 22، ع. 4ج، ص ص. 127-151.
- مرنيز، آ. و أكرم، ف. (2019). دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الابداعية الإدارية لدي الموظفين ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص73
- هلاي ، ح. (2005). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المنظمات، دار السحاب للنشر، مصر.