

## فاعلية القيادة الإبداعية وأثارها بالتوجهات الاستراتيجية، دراسة ميدانية لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

### قطاع غزة



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

أ. عصام محمد عبد الرحمن أبو ركبة

طالب دكتوراه في تخصص ادارة الاعمال بجامعة طرابلس.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ مايو ٢٠٢٥ م

دلالة تعود لصالح الذكور دون الإناث في القيادة الإبداعية،

وقد أوصت الدراسة بتعزيز المرونة التنظيمية وتوفير بيئة محفزة للابتكار داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مع العمل على دمج مهارات الحساسية للمشكلات ضمن خطط تطوير القيادات العليا بالوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجهات الاستراتيجية، القيادة، فن التأثير، القيادة الإبداعية.

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية القيادة الإبداعية وأثارها بالتوجهات الاستراتيجية للموظفين العاملين لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٣٢) موظفاً، فيما كانت الأوراق الصحيحة المسترددة (٩٥.٥٪) والبالغة ١٢٦ موظفًا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما كانت أدوات الدراسة الإستبابة والمقابلة، وقد خرجت الدراسة باهتم النتائج وهي أن محور القيادة الإبداعية قد حصل على وزن نسيبي (٧٢.٣٪) ما يعني وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة لدى موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بينما حصلت أثار التوجهات الاستراتيجي (٧٢.٨٪) ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لدى محور التوجه الإستراتيجي بشكل فعال، وقد أكدت نتائج الدراسة بوجود فروق فردية عند مستوى

### Abstract

The study aimed to examine the effectiveness of creative leadership and its impact on the strategic orientations of employees working at the Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the Gaza Strip. The study population consisted of 132 employees, with a valid response rate

## \* الاطار العام للدراسة

### \* المقدمة

خلق الله الإنسان ورسخ في طبيعته مفهوم القيادة، من خلال العمل على هداية الناس من ظلم الأديان إلى عدل الإسلام ومن ضيق الدنيا إلى سعة الآخرة، ومن هذا المنطلق نجد الرسول محمد-صلى الله عليه وسلم- هو القائد القدوة، الذي يربى في نفوس البشرية معنى القيادة لقوله عليه الصلاة والسلام "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُلٌ عَنْ رِعْيَتِهِ". وهذا يعني أن كل إنسان قائد في حياته وسوف يسأل عن قيادته، وبناء عليه يعد الإبداع أحد الأنماط القيادية المهمة في ظل التغيرات العالمية والتي سلطت الضوء على كثير من تلك المتغيرات بما فيها العولمة والتي احتلت مساحة كافية في تغيير الكثير من العوامل القيادية، كالقيادة الابداعية والتي تتسم برؤية شمولية للقادة الناجحين، وهي جزء لا يتجزأ من سمات القائد الناجح الناجح الذي يتميز بالرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطوير الفرد والمنظمة، والاهتمام باحتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في فريق عمل واحد متتكامل يوجب الاهتمام بهم وتدريسيهم والعمل على ترسیخ معايير للأداء المتميز، وتوفير الاحترام، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في رسم السياسات وابداء الآراء، مما يعود أثر ذلك كله على المجتمع ليتحقق برکب الأمم المتقدمة، وما وصلت إليه تلك الأمم من التقدم بوجود قادة مبدعين بنوا مجدهم بأفكارهم ومعتقداتهم التطويرية<sup>١</sup>.

of 95.5%, amounting to 124 respondents. The study employed the descriptive analytical method and utilized both a questionnaire and interviews as its main research tools, And The key findings revealed that the dimension of creative leadership scored a relative weight of 72.3%, indicating a correlational relationship between leadership dimensions among the Ministry's employees. Strategic orientation effects scored a relative weight of 72.8%, suggesting statistically significant differences favoring the strategic orientation dimension and The study also confirmed the existence of statistically significant individual differences in creative leadership in favor of males over females so The study recommended enhancing organizational flexibility and fostering an innovation-driven environment within the Ministry of Awqaf and Religious Affairs, as well as integrating problem-sensitivity skills into the leadership development plans of senior officials at the Ministry.

**Keywords:** Strategic Orientations, Leadership, The Art of Influence, Creative Leadership

<sup>1</sup> المصيرفي، محمد، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الصناعة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٦٠.

الجنوبية بفلسطين على فاعلية القيادة الإبداعية بمحافظات قطاع غزة، لما لتلك الوزارة من أهمية كبرى لدى المجتمع الفلسطيني، حيث تُعد مصدرًا أساسياً من مصادر الوعي والاستقرار المجتمعي، حيث تقدم الخدمة لجميع سكان المحافظات الجنوبية، وقد أظهرت الأحداث والأزمات المتتابعة التي وقعت بالمحافظات الجنوبية للوطن دور القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على رسم التوجهات الاستراتيجية لمواجهة المخاطر والتحديات التي تؤثر سلباً على صلب المجتمع الفلسطيني، والتداعيات الخطيرة الناجمة عن تلك الأحداث والأزمات، فقد سبق وأظهرت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية دورها الفاعل في العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة في الأعوام ٢٠٠٨، ٢٠١٢، ٢٠١٤، ٢٠٢١، وقدرها على توفير الوعي الديني والأخلاقي للمحافظة على استقرار الأمن للمجتمع الفلسطيني.

وكي تحقق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية دورها في رسم التوجهات الاستراتيجية بصورة متكاملة، فإنما تحتاج إلى تبني نمطاً قيادياً إبداعياً يكون قادراً على رسم خططها الاستراتيجية وتنفيذها.

وكان أبرز تلك الدراسات ما يلي:

- ١- دراسة (أبو كلوب، ٢٠١٧)<sup>٢</sup> وعنوانها: القيادة الإبداعية وأثارها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وكذلك دراسة (عبد العال، ٢٠١٨)<sup>٣</sup> وعنوانها: دور القيادة الإبداعية في تنمية

<sup>٢</sup> عبد العال، حسن محمد، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراف الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٨ م

وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في فلسطين في تحديد التوجهات الاستراتيجية الذي يعتبر حجر الأساس في بناء المنظمات المتميزة والمتطورة التي تحقق أهدافها الإبداعية التي تلي رؤية المنظمة، كما تعد رؤية القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، صمام الأمان والأمل المنشود في تحقيق أهداف الوزارة وتحديد التوجه الاستراتيجي برسم شكل هيكلها التنظيمي وخصائصها الداخلية النابع من التحليل الدقيق للبيئة والاستفادة من نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف في بيئة وزارة الأوقاف، كذلك تحديد أدوات التفاعل مع عناصرها المختلفة ومع البيئة المحيطة للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة وصولاً لتحقيق الإبداع والتميز والسمعة القوية للوزارة، وهنا يبرز القادة المبدعين القادرين على تنسيق الجهد البشري وحفرها ودفعها تجاه الأهداف لمواجهة التطورات المتسارعة نتيجة الثورة المعلوماتية والاتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم التطور في المجتمعات المختلفة.

#### \* مشكلة الدراسة

تطرق كثير من الدراسات لموضوع التوجهات الاستراتيجية في الكثير من المنظمات سواء الحكومية أو منظمات المجتمع المدني وأظهرت أهمية هذا كمتغير مستقل، إلا أن تلك الدراسات لم تطرق إلى تحديد أثر التوجهات الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات

<sup>٣</sup> أبو كلوب، رافت محمد، القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير بمحافظات غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٧ م

الجنوبية لفلسطين، ومن ثم القطاع الحكومي وخدمة المجتمع الفلسطيني، ومن هنا ثارت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما فاعلية القيادة الإبداعية وأثارها بالتوجهات الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وتبني عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:-

١- ما فاعلية القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢- ما مستوى التوجهات الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

#### \* أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

١- التعرف إلى فاعلية القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- الوقوف على مستوى التوجهات الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

٣- التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة الإبداعية ومستوى التوجهات الاستراتيجية.

الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وكذلك دراسة (الشار، ٢٠١٨)<sup>٤</sup> وعنوانها: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني وكذلك دراسة (ساعد، ٢٠١٦)<sup>٥</sup> وعنوانها: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطيني وعلىه، فإن جوانب الضعف المذكورة تتطلب من وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جهوداً كبيرةً لتبذلها؛ لتحقيق القيادة الإبداعية؛ مما شجع الباحث على مواصلة جهوده البحثية؛ للوصول إلى تشخيص أصوب لفاعلية القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والبحث عن إجابة تدور في ذهن أي قائد أو من له صلة بعلم الإدارة، وهو: ما أكثر العوامل التي من الممكن أن تكون أكثر تأثيراً وتمثل حلّاً، يمكن تطوير فاعلية القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكون أن الإجابة قد تكمن في التوجهات الاستراتيجية التي تحدد المسار السليم لسياسات الوزارة؛ كونها تسهم في تحسين قدرة وزارة الأوقاف على التعامل مع المشكلات، ووضوح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئه المؤسسة، وتجوييد خدمتها للجمهور، فإن الباحث ارتى دراسة وجود علاقة بين أحد المدخلات الإدارية - المتمثل في فاعلية القيادة الإبداعية - وتحسين هذا المستوى من الواقع؛ لما فيه مصلحة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات

<sup>٤</sup> ساعد، نهى عواد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين،

<sup>٥</sup> الشار، أحمد عيسى، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٨

## \* فرضيات الدراسة

الإسرائيلي ودوره في حصار قطاع غزة، والانتهاكات الإسرائيلية المستمرة والتي تشكل صعوبة كبيرة لتبني توجهات استراتيجية مناسبة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. المحافظات الجنوبية لفلسطين كونها جزءاً مهماً من مكونات الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، مما قد يؤثر على بعض الأنماط القيادية لدى الوزارة والتي تحدد الكثير من أساليب العمل داخلها وصولاً لتحقيق أهدافها، حيث تمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:-

### \* الأهمية العلمية للدراسة

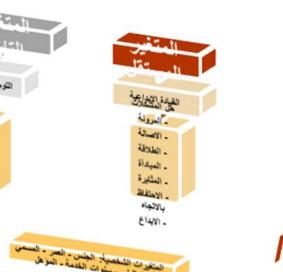
جرت هذه الدراسة في بقعة من أكثر بقاع العالم استهدافاً للوعي الديني والقيم والأخلاق بسبب الاحتلال الصهيوني والأرمات المتكررة للعدوان الصهيوني على المحافظات الجنوبية لفلسطين وطبقت هذه الدراسة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين الذي لها الدور البارز في رفع الروح المعنوية وزيادة الوعي الديني في تأصيل الصراع مع العدو الصهيوني ومراحل استهداف الفكر، القيم المجتمعية لحرف الشعب الفلسطيني عن عقيدته ومحنته الإسلامي سعياً لتحقيق الاستقرار الفكري والثقافي للمجتمع، إجراء هذه الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج تثري القادة في وزارة الأوقاف بطرق الابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية لرفع مستوى تركيز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة وتوجيه أفراد المنظمة نحو تحقيق نفس أهداف المنظمة الاستراتيجية.

تسعي الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:-

١- الفرضية الرئيسية لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فاعلية القيادة الإبداعية ومستوى اثر التوجهات الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في قطاع غزة

أنموذج ومتغيرات الدراسة: شكل رقم (١) يوضح

العلاقة بين المتغيرات



شكل ١ (متغيرات الدراسة)

جرد بواسطة باحث بالاعتماد على المصادر السابقة، المتغير المستقل بالاعتماد على الدراسات الآتية:<sup>٦</sup>  
اما المتغير التابع بالاعتماد على الدراسات الآتية<sup>٧</sup>

### \* أهمية الدراسة

للكشف عن أهمية الدراسة، وجد الباحث أن هناك الكثير من المتغيرات الداخلية والتي شكلت تحديات كبيرة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين كتحديات أمنية توعوية ثقافية ناجحة عن اثر الاحتلال

<sup>٦</sup> عامر، أيمن، سينولوجيا الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، جامعة القاهرة: كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ٥٨.

<sup>٧</sup> القرشي، ليلى، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، السعودية: جامعة أم القرى، ٢٠٠٤، ص ١٤.

<sup>٨</sup> اسليم، عبد الله، اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

## \* مصطلحات الدراسة

لمستقبل أكثر تميزاً للمنظمة في ضوء نظرية تحليلية لواقع وقيم وزارة الأوقاف والشئون الدينية، ودراسة البيئة التنافسية المحيطة بالوزارة لتحليل المخاطر والحد من تأثيرها على الوزارة والاستفادة من الفرص لتسهيل تحقيق الأهداف بالاعتماد على الاستباقية وهاشم من المخاطرة في استغلال الوقت المناسب للاستفادة من تلك الفرص ويسخر، القائد كل الجهد لتحقيق تلك التوجهات الاستراتيجية بتوجيه وتحفيز العاملين، وتذليل العقبات أمامهم.

٣- القيادة: هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعلاته مع غيره من الأفراد الجماعة وله القدرة على التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة.<sup>١٢</sup>

كما أن القيادة: "فن التأثير على الآخرين وإرشادهم وتوجيههم واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية وثقتهم واحترامهم. وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل اجتهاد وفعالية".<sup>١٣</sup>

القيادة هي امتلاك مهارات اقناع الآخرين بالمشاركة في المدف وامتلاك صوت متميز ومقنع، والاتصاف بالتزاهة،

١- الاستراتيجية: ترتبط كلمة استراتيجية بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس Websters بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، هي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينشق من رؤية واضحة و شاملة يتم من خلالها تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة.<sup>٩</sup> وعرفها شاندلر تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات.<sup>١٠</sup>

٢- التوجهات الاستراتيجية: التوجه الاستراتيجي هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على تركيز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة وتوجيه أفراد المنظمة نحو تحقيق نفس أهداف المنظمة الاستراتيجية<sup>١١</sup>

التوجه الاستراتيجي: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل<sup>١٢</sup>

التعريف الإجرائي: هو النظرة الاستراتيجية الثاقبة للقائد المبدع في التصور الذهني والتخيل العقلي والطموح

<sup>٩</sup> هلال، محمد، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨، ص ١١.

<sup>١٠</sup> سامي، عمر، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، سالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٧.

<sup>١١</sup> الصيرفي، محمد، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر، ٢٠٠٨، ص ١٥.

<sup>١٢</sup> ستيفن، هاينز، التخطيط الاستراتيجي الناجح، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٥.

<sup>١٣</sup> المصري، ايهاب و عامر، طارق، القيادة الإدارية والقائد الإداري، مصر: دار الكتب المصرية، ٢٠١٥، ص ١٢.

(١٤) الحميدي، محمد بن علي، الإدارة العسكرية والقائد والقيادة، ط١، مكتبة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص ١١٦.

القيادات في المنظمات العامة والخاصة، ومن بين المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية، ما يلي:

وقد عرف (سايمون) القيادة بمحالاً من مجالات الإبداع والإبداع شكلاً من أشكال القيادة.<sup>١٧</sup> تمثل القيادة الإبداعية القدرة على التغيير والتجدد والإصلاح في مجالات التخطيط والتنفيذ لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المنظمة مع العمل على اكتشاف المعضلات هدف وضع الحلول لها وتنمية بيئة العمل لتلبية احتياجات العاملين وتحقيق التنافس في البيئة المحيطة.<sup>١٨</sup>

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي قدرة القائد على استشراف ورؤية المستقبل والتخطيط لتلك الرؤية بتحليل جميع المشكلات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية التي حدثت سابقاً في بيات مشابهة والمتوقع حدوثها والمبادرة بوضع حلول خلاقة لجميع المعضلات وحشد الامكانات والمشاركة في وضع خطة لاستغلالها بطريقة مثالية بالحفاظ على أصالة القيم والثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الأوقاف، مع الاحتفاظ بمرنة عالية في الخطط المعدة لتأقلم التغيرات المتوقع حدوثها خلال مرحلة التنفيذ، هنا يمكن دور القيادة المبدعة في وزارة الأوقاف بالاحتفاظ بالاتجاه نحو الرؤية والأهداف المراد تحقيقها بكفاءة وفاعلية وتميز.

<sup>١٧</sup> سايمون، دين كيث، العبرية والإبداع والقيادة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، ١٩٩٣، ص.٨.

<sup>١٨</sup> المعالق، فاطمة، مدير الإدارة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، منظور مقارن، مجلة الإدارة التربوية، ٢٠١٤، مصر، مجلد ١، عدد ٣، ص ٢٣١.

والقدرة على التكيف للتغلب على المحن والخروج منها أقوى من ذي قبل.<sup>١٩</sup>

القيادة كما عرفها Tead هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وعرف القيادة Rozn وبرون Brown، Gardner ب أنها عملية إيجابية وطيبة مع المؤوسسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، وعرفها John Gardner بمجموعة الإنقاذ أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لـث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.<sup>٢٠</sup>

في ضوء ما سبق فإن الباحث يعرف القيادة بأنها في التأثير والتوجيه لسلوك الآخرين، من خلال ممارسة القائد لمعظم القيم المُثلَى التي تعزز العلاقة مع المؤوسسين، وتحقيق التعاون بين الفريق الواحد أتباع وقاده، وجعلهم يشعرون بانتمائهم للأهداف ويسعون نحو تحقيقها بدافعية ورغبة.

٤- القيادة الإبداعية: أشار العديد من الباحثين والمحضرين في العلوم الإدارية والقيادة لمفهوم القيادة الإبداعية، حيث اعتبرت جميعها مفاهيم تتعلق بالنمط القيادي الذي يتحقق الأهداف بصورة مثالية وتجاوز معظم الإشكاليات والمهديات، من خلال التخطيط الجيد، واستثمار الموارد البشرية المتاحة والفعالة، وتطوير قدرات العاملين وفقاً للتطور التكنولوجي الهائل والذي له أثر في تحديد مستوى وأنماط

<sup>١٩</sup> القرنة، داود، عن القيادة، السعودية، الرياض: العبيكات للتعليم، ٢٠١٦، ص ١٥٢.

<sup>٢٠</sup> أبو النصر، محدث، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩، ص ١٨.

سعى إلى إنجاز المهام الملقاة على كاهله في قيادة الأمة وتبليغ الدعوة، بهدف إنشاء الدولة الإسلامية على أساس راسخة ولقد حدد النبي صلى الله عليه وسلم مركزاً للقيادة والعبادة وهو المسجد، كأول خطوة على طريق قيادة الدولة، ثم أعقبه إصدار الوثيقة لتنظيم العلاقات السياسية داخل المجتمع المدني، وجاءت واقعة المؤواحة بين المهاجرين والأنصار لتنظيم العلاقات الاجتماعية حلول للمشكلات المترتبة عن الهجرة من مكة، ثم كان تشكيل الجيش الإسلامي المقاتل برعاية قيادة واحدة حكيمة، لكي يتولى حماية الدولة الإسلامية في بدايات نشأتها، ويساعد على تحقيق أهدافها في الوقت نفسه وبعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم وفي اللحظة الأولى لتولي الخليفة الأول أبو بكر القيادة طرح برنامج عمله القيادي وتصوره العقدي بكلمات واضحة حتى فيها على الصدق والأمانة والعدل والعمل الجماعي لتحقيق الهدف الأساسي بالسير على خطى النبي.<sup>٣</sup> كما يتضمن هذا المدخل دراسة لمفهوم القيادة في اللغة والاصطلاح، كما يتناول مفهوم القيادة الإسلامية في ضوء الشريعة الإسلامية، والتعرف على نظريات القيادة وأركانها القيادة

## \* القيادة لغة واصطلاحاً

لغويًا: القيادة مصدر قاد، يقود، وقادًا، وقد جاء في لسان العرب أن القود نقىض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وهذا له دلالة لغوية عديدة، ومنها

٥- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: احدى الوزارات الهامة في مؤسسات الحكومة الفلسطينية لما لها من دور بارز في توفير دعم المجتمع الفلسطيني ثقافياً واجتماعياً وفكرياً، والنهوض به لتحقيق وتوثيق علاقة المجتمع بالدين الإسلامي. والوزارة تطبق الإسلام منهجاً وفكراً وتعنى بشؤون المسلمين

\* حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية: -

١- حد الموضوع: اقتصر على التعرف على أثر القيادة الإبداعية على التوجهات الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشئون الدينية في قطاع غزة

٢- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين

٣- الحد البشري: يقتصر على عينة من المدراء العاملين في  
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في المحافظات الجنوبية  
للفلسطين

٤- الحد الجغرافي: اقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبيّة لفلسطين.

\* النظري الاطار

تمہد \*

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان يمتلك الفطرة  
الربانية في التعامل مع الحياة وترتيب حياته ليلي حاجاته  
الأساسية من مأكل ومشروب ومسكن، ولديه القدرة على وبناء  
الأسرة وال التربية للأبناء وتوفير حاجاتهم، ولنا في رسول الله  
صلى الله عليه وسلم في نهج القيادة والتربية أسوة حسنة، فقد

٢٠ عmad، خليل، القيادة والسلطة في التاريخ الإسلامي، القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة النور، ط١، ١٩٨٥.

١٩ الموقع الإلكتروني لوزارة الأوقاف والشئون الدينية،  
[www.palwakf.ps/ar/post-detaile/3796](http://palwakf.ps/ar/post-detaile/3796)

يمرك الجهد ويوجه ويتبع الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز. وبالتالي فإن أهمية القيادة يمكن أن نوجزها في النقاط الآتية:<sup>٢٥</sup>

- ١- قدرة القيادة في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج سامية.
- ٢- توجه الكوادر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف.
- ٣- القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ٤- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

كذلك يتضح أن أهمية القيادة تمحور حول الكثير من الأمور، من بينها:<sup>٢٦</sup>

- ١- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة
- ٢- القيادة البوترة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات
- ٣- تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان
- ٤- قدرة السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسن الخلافات والترحيب بين الآراء

أن مكانة القائد تكون في المقدمة لا في المؤخرة، وهنا يبرز التحفيز والتشجيع للأتباع.<sup>٢١</sup>

**القيادة اصطلاحاً:** تعرف بأنها القدرة على فن التوجيه والتنسيق والاتصال والتخاذل القرارات والرقابة، من خلال التأثير أو استعمال السلطة الرسمية<sup>٢٢</sup> كما أن القيادة: "فن التأثير على الآخرين وإرشادهم ونوجيدهم واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية وثقتهم واحترامهم. وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل اجتهاد وفعالية<sup>٢٣</sup> والقيادة عبارة عن علاقات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قادتهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها<sup>٢٤</sup> ، ثم توضيح أنماط القيادة وأشكالها، ثم التركيز على القيادة الإبداعية و مجالها.

### ثانياً: أهمية القيادة

القيادة لها أهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن و لها أهمية في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الهدف بدون شك فإن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد الفاعل هو الذي

<sup>٢٤</sup> كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط١، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مكتبة دار القافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص٨٦.

<sup>٢٥</sup> الغامدي، سعيد، القيادة الإدارية، السعودية: كلية الملك فهد الأمنية، ٢٠١٣، ص٤٩.

<sup>٢٦</sup> العلاق بشير، القيادة الإدارية، عمان: دار البيازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص٥٣.

<sup>٢١</sup> ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، لبنان: بيروت، بـ٢، ص٣٧٧٠.

<sup>٢٢</sup> رسلان، أدور، أصول الإدارة العامة، القاهرة ، مصر: دار النهضة العربية، ١٩٩٥ ، ص٢٧٣.

<sup>٢٣</sup> الحميدي، محمد، الإدارة العسكرية والقائد والقيادة، ط١، الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد، ٢٠١٨ ، ص١١٦.

البديل الاستراتيجي الأفضل وجدولته في جدول زمني قابل للتنفيذ<sup>٢٩</sup>

#### \* أهمية التوجه الاستراتيجي

أكَدَ الكثير من الباحثين على أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات والمؤسسات الأعمالي المختلفة، لما له من تأثير على بقائها وأدائها في تحقيق أهدافها، في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال والمنافسة القوية بسبب الثورة التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات المختلفة في العالم، لذا تظهر أهمية التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية:-

١- تحديد وتوضيح الأهداف البعيدة المدى للمنظمة وتحديد الإجراءات الالزامية والغايات المحددة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية.

٢- الفهم الجيد للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وأثرها على عمل المنظمة.

٣- تحسين أداء المنظمة.

٤- مساعدة المدراء على بلوره رؤية وتفكير استراتيجي طويل الأمد.<sup>٣٠</sup>

٥- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

٦- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة  
٧- الميل إلى الاستقلالية والتميز وعدم الالتزام بأراء الآخرين  
٨- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### ثالثاً: التوجه الاستراتيجي

تعريفات التوجهات: يشير قاموس (Merriam Webster) إلى التوجه بأنه اتجاه عام أو دائم من التفكير، والميول أو الاهتمامات<sup>٢٧</sup>، ويشير مصطلح التوجه إلى ميل المنظمة لتبني قيم معينة، والاتفاق على أعراف معينة والعمل والممارسة لتنفيذ الأشياء بطرق معينة.<sup>٢٨</sup>

الإستراتيجية(Strategy): تعني فنون الحرب، وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، لتحقيق أهداف المنظمة وسائلها، ثم تحديد مستقبل المنظمة، وهذا المصطلح يدل على الخطة طويلة الأمد التي تحتوي على مجموعة من المبادئ العامة والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف، بحيث يطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البديل المناسب ومقارنة التكاليف والفوائد المترتبة عنها، وتقيمها لاختيار

---

Communications, Network and System Sciences, 2016, 478- 505.

<sup>٢٩</sup> الكرخي، مجید، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والترااث، ٢٠١٠، ص. ٧٢.

<sup>٣٠</sup> الكرخي، مجید، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والترااث، ٢٠١٤، ص. ٦٧.

<sup>27</sup> Codogan, John, International marketing, strategic orientations and business success, reflections on the path ahead, International Marketing Review, 2012, 29(4), 340- 348.

<sup>28</sup> Obeidat, Bader The effect of strategic orientation on organizational performance, The mediating role of innovation. Int. J.

فكرة: ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي، وما الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك؟

وبذلك يعتبر التفكير الاستراتيجي مرحلة تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، يلزم جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية:-

#### \* مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هو استشراف للمستقبل المنظمة، ثم وضع أهداف واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال وضع برامج زمنية مستقبلية ومتابعة تنفيذها، بالاعتماد على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وإدارتها بشكل سليم بما يحقق الأهداف المنشودة<sup>٣٤</sup>

التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تخيلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها وبالتالي تلعب البيئة المحيطة للمنظمة دوراً رئيسياً في هذه العملية، كونها غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على أداء المنظمة، وهنا يظهر مخطط التخطيط الاستراتيجي:-<sup>٣٥</sup>

٥- يساهم بشكل فعلي ورئيس في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.<sup>٣٦</sup>

#### \* المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي

مفهوم التوجه الاستراتيجي يعتمد على ثلاث مفاهيم أساسية، مترابطة وبنها تداخل وهي: التفكير الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية.<sup>٣٧</sup>

#### \* مفهوم التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي عملية ذهنية تدور في العقل للاحظة ما يدور حوله من زوايا مختلفة وتحليل تلك الملاحظات وبلورها لتحديد نقاط القوة لتعزيزها والمخاطر لتفاديها، واغتنام الفرص في تلك البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>٣٨</sup>، مع تحديد أفضل الطرق للوصول لتلك الفرص وإنجاز أهداف المنظمة باستخدام طريقة طرح البذائل وتقيمها منهج علمي مدروس مثل:-

رسم: ما الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب به؟

انظر: ما الوضع الحالي، ما الفجوة بينه وبين الوضع المثالي، ولماذا؟

<sup>٣٣</sup> الظاهر، نعيم، الإدارة الاستراتيجية، الأردن: عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٩، ص.١٩.

<sup>٣٤</sup> غنيم، صلاح الدين، التخطيط الاستراتيجي: رؤية نقدية، القاهرة: المكتب العلمي للطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص.٢٢٨.

<sup>٣٥</sup> الطامين، ١٩٩٦، ص.٩٣، مرجع سابق.

<sup>٣٦</sup> إدريس، ثابت، المرسي، جمال، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، جمهورية مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، العربية، ٢٠٠٣، م، ص.٩٣.

<sup>٣٧</sup> الكريدا، سليمان، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٣٠، ص.٢٥.

## \* الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في رفع أداء العاملين في شركة النيل للبترول، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، والاستبانة لجمع البيانات عن تلك الظاهرة، حيث تم عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وتم توزيع ٨٠ استبانة واستردادها كاملاً، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج وهي: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين في شركة النيل للبترول. - القادة في شركة النيل للبترول يتبعون أسلوب القيادة الإبداعية المتمثلة بمتغيرات المبادرة والإبداع والثقافة والتي لها الأثر في أداء العاملين. - وجود ارتباط قوي بين المبادرة وأداء العاملين - وجود ارتباط قوي بين الإبداع وأداء العاملين. - لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى لـ (العمر - التخصص - سنوات الخبرة - المركز الوظيفي).<sup>٣٧</sup>

٣- دراسة (الغامدي، ٢٠٢١) والتي عنوان: إدارة الذات وأثارها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وصمم الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة ٨١ قائداً، تم استخدام أسلوب

١- دراسة (العوفي والجبر، ٢٠٢٢) والتي عنوان: الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وصمم أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٣١٠ عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة القصيم واحتارت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة لأهم النتائج وهي: - القادة الأكاديميين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة كبيرة. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري ترجع لاختلاف الجنس، سنوات الخبرة. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري (بعد الاصالة - المحاطرة) ترجع لاختلاف الدرجة العلمية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري بعد الطلاقة الفكرية ترجع لاختلاف الدرجة العلمية.<sup>٣٦</sup>

٢- دراسة (نافع، ٢٠٢١) والتي عنوان: دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول.

<sup>٣٧</sup> نافع، عبد الله، دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، ٢٠٢١.

<sup>٣٦</sup> العوفي، عواطف والجبر، عروب، الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، بحث علمي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٢٨، العدد الأول، ٢٠٢٢.

وتوصلت الدراسة لأهم النتائج وهي: أهمية الاستماع إلى صوت الموظف. – تعزيز مشاركة الموظف في المعرفة.<sup>٣٩</sup>

٢- دراسة (Randel & Jaussi, 2019) بعنوان دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية، توصلت الدراسة لنموذج لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة الإبداعية، وأشارت الدراسة إلى أهمية معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في تعزيز القيادة الإبداعية في المؤسسات.<sup>٤٠</sup>

٣- دراسة (راكبي وآخرون، 2017) والتي بعنوان: تأثير القيادة على الإبداع والابتكار: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة على الإبداع والابتكار والإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانتة كأدلة لجمع البيانات عن الدراسة وتوصلت الدراسة لأهم النتائج وهي:

المستوى الأمثل من الإبداع يعني الميل إلى توليد الأفكار البديلة وتحويلها إلى واقع للمساعدة في تحقيق الأهداف. – يوجد علاقة بين القائد هو من يوفر البيئة المناسبة لتكوين أفكار إبداعية. – المبادرات مهمة من أجل الإبداع القيادي<sup>٤١</sup>

الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج:-

١- يمارس قادة المدارس الثانوية منطقة الباحة إدارة الذات "دائماً" بدرجة مرتفعة جدا.

٢- يمارس قادة المدارس الثانوية منطقة الباحة القيادة الإبداعية "دائماً" بدرجة مرتفعة جدا.

٣- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية ومحضة بين ممارسة قادة المدارس الثانوية إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في منطقة الباحة. – كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٠٥) بين متطلبات إجابات قادة المدارس الثانوية في منطقة الباحة في ممارسة إدارة الذات على مستوى الأبعاد المحور ككل، والقيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عدا ممارسة بعد المرونة لصالح قادة المدارس ذوي سنوات خبرة (أكثر من ١٠ سنوات).<sup>٤٢</sup>

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Kremer Villamor, 2019) والتي بعنوان العوامل التي يمكن أن تحفز الإبداع والابتكار: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تحفز الإبداع والابتكار،

<sup>٤٠</sup> Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), pp.288-319.

<sup>٤١</sup> Hamadi and Guembour and Raki, Nabil and Abderraouf and Nadira. (2017) "The Impact of Leadership on Creativity and Innovation"

<sup>٤٢</sup> الغامدي، بندر، إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة، بحث علمي محكم، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٢٠٢١.

<sup>٤٣</sup> Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), pp.65-74.

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من وجود اتفاق في المنهج والأداة، إلا أن الدراسات السابقة تبينت في عدة جوانب. مجتمع الدراسة وعيانها جاءت مختلفة بحسب السياق، فبعضها استهدف أعضاء هيئة التدريس (دراسة العوفي)، والبعض الآخر موظفي شركة خاصة (دراسة نافع)، أو قادة المدارس (دراسة الغامدي)، أو مديرين تنفيذيين في منظمات كبرى (Hall & Pedace)، وما يعكس تنوعاً في البيئات التنظيمية والتعليمية كما اختلفت المتغيرات المدروسة المرتبطة بالقيادة الإبداعية، فقد ركزت بعض الدراسات على رأس المال الفكري (العوفي)، وأخرى على أداء العاملين (نافع)، أو إدارة الذات (الغامدي)، أو الخبرة الإدارية (Hall & Pedace). هذا أو التمكين في البيئة التنظيمية (Randel & Jaussi). هنا التنوع يعكس تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها دراسة القيادة الإبداعية وبالنسبة للنتائج، فقد كشفت بعض الدراسات عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، في حين أظهرت دراسات أخرى فروقاً دالة، كما في دراسة العوفي التي وجدت فروقاً في الطلاق الفكرية تعزى للدرجة العلمية، ودراسة الغامدي التي بَيَّنت وجود فروق في المرونة تعزى لسنوات الخبرة.

ثالثاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تميزت الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها مختلفة عن الدراسات السابقة. أولاً، من حيث السياق الجغرافي

performance. Managerial and Decision Economics, pp.37, 541–551.

4 - دراسة (Hall & Pedace , 2016) والتي عنوان أثر الخبرة الإدارية للمدير على النجاح الإداري للمدير وعلى أداء المنظمة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخبرة الإدارية للمدير على النجاح الإداري للمدير وعلى أداء المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من ٧٢٤ مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى أن الخبرة السابقة للمدير لها أثر كبير على نجاح أي فريق وبالتالي لها أثر على أداء المنظمة.<sup>٤٢</sup>

## أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، إلى اتفاق واضح في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماده في جميع الدراسات المناسبة في تحليل الظواهر التربوية والتنظيمية واستنباط العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما اتفقت معظم هذه الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعكس طبيعة الدراسات الكمية التي تعتمد على استطلاع آراء أفراد العينة (مثل دراسات العوفي، نافع، الغامدي، وراكبي وآخرون) ومن حيث الموضوع، اتفقت الدراسات على محورية القيادة الإبداعية كمفهوم رئيسي، حيث تناولتها من زوايا مختلفة كأثرها على أداء العاملين، وتنمية رأس المال الفكري، وإدارة الذات، وتحقيق الميزة التنافسية. كما أجمعت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والإبداع التنظيمي وفاعلية الأداء، وتحفيز الموظفين، وهو ما بُرِزَ بوضوح في نتائج دراسات (نافع، والغامدي، وRandel & Jaussi).

International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol.6, No. 6, PP. 55-62.

<sup>42</sup>Hall, C. M., & Pedace, R. (2016). Do managers matter? Manager effects on organization

الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، فيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### \* منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمحاله الارتباطي، و"الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر ومارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة" (الأغا، ٢٠٠٠: ٤٣).

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات تتمثل بالتالي:

١- المصادر الأولية: اتجهت الدراسة الحالية إلى معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.

٢- المصادر الثانية: اتجهت الدراسة الحالية إلى معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، والواقع الالكتروني التي تناولت متغيرات الدراسة.

#### \* مجتمع الدراسة وعيتها

تم تحديد مجتمع الدراسة وفقاً للنقاط التالية:

- ١- مراجعة الدراسات السابقة والاستفادة منها في تحديد مجتمع الدراسة.

والإنساني، فهي تناولت واقعاً خاصاً يتعلق بمديرى مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وهو سياق فريد يعاني من ظروف سياسية واقتصادية معقدة، تختلف عن البيانات المستقرة التي تناولتها الدراسات الأخرى ركزت الدراسة على موضوع دقيق وحديث، يتمثل في أثر ممارسة منهجية التدريب على تحسين المهارات الناعمة لدى القادة التربويين، وهو محور لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، لا سيما الربط بين التدريب المنهجي وتطوير المهارات الشخصية والقيادية كما امتازت الدراسة بأنها جمعت بين الجانبين النظري والتطبيقي، من خلال تقييم أثر برنامج تدريسي محدد، وهو ما منحها بعداً ميدانياً وتنموياً يميزها عن الدراسات التي اكتفت بوصف الواقع دون تدخل تجريبي أو تطوري أيضاً، جاءت فئة العينة المستهدفة في الدراسة لتشمل المديرين التربويين في مدارس الأونروا، ما يمنح نتائجها خصوصية كبيرة، بخلاف الدراسات الأخرى التي ركزت على جامعات أو شركات أو منظمات عامة.

#### \* المنهجية والإجراءات

#### \* تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة بعداً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبوع ومجتمع وعينة الدراسة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيتها، وينتهي

الإبداعية) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢٠٤): معاملات ارتباط درجات أبعاد استبانة "القيادة الإبداعية" مع الدرجة الكلية للاستبانة

قيمة Sig	معامل الارتباط ®	الأبعاد
0.000	0.909**	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
0.000	0.709**	البعد الثاني: المرونة
0.000	0.834**	البعد الثالث: الأصالة
0.000	0.929**	البعد الرابع: الطلاقة
0.000	0.802**	البعد الخامس: المبادأة
0.000	0.885**	البعد السادس: المثابرة
0.000	0.880**	البعد السابع: الاحتفاظ بالهدف
0.000	0.695**	البعد الثامن: الإبداع

\* دالة عند 0.05

\* دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية ( $D.H = 30 - 2$ ) عند مستوى دالة  $0.05 = 0.361$ ، وعند مستوى دالة  $0.01 = .463$

١- ثبات الاستبانة: تم قياس ثبات الاستبانة، وذلك بقياس معامل الثبات لاستبانة "القيادة الإبداعية" وأبعادها (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المبادأة، المثابرة، الاحتفاظ بالهدف، الإبداع)، بالإضافة لقياس معامل الثبات لاستبانة "التجهيز الاستراتيجية"، وأبعادها (المخاطرة، الاستباقية، الدفعية، التحليلية، التوجه المستقبلي، التوجه الإبداعي)، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية.

٢- قراءة لطبيعة الهيكل التنظيمي في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

حيث تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من الموظفين العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من أصحاب المسميات الإشرافية للعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، والبالغ عددهم (١٣٢) موظف، بحسب ما أفاد به قسم شؤون الموظفين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وفيما يلي عرض خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للتغييري المسمى الوظيفي والجنس: -

جدول (١.٤): نسب الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	المجموع	وزارة الأوقاف والشئون الدينية
% ١٠٠	١٣٢	الاستبيانات الموزعة
% ٩٥.٥	١٢٦	الاستبيانات المستردة
% ٩٠.٩	١٢٠	الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

\* أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد استعان الباحث في بناء "استبانة"

\* الصدق البنائي

لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة (القيادة

جدول (٣٠.٤): معاملات الثبات لاستبانة "القيادة الإبداعية" ودرجته

#### الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونياخ	التجزئة النصفية
البعد الأول: الحساسية للمشكلات	٦	0.901	0.818
البعد الثاني: المرونة	*٥	0.861	0.820
البعد الثالث: الأصلة	*٥	0.815	0.648
البعد الرابع: الطلاقة	*٥	0.822	0.686
البعد الخامس: المبادأة	*٥	0.725	0.637
البعد السادس: المثابرة	*٥	0.883	0.797
البعد السابع: الاحتفاظ بالهدف	*٥	0.833	0.660
البعد الثامن: الإبداع	*٥	0.817	0.750
الدرجة الكلية للاستبانة	*٤١	0.965	0.925

\* تم استخدام معادلة جتمان للأبعاد فردية عدد الفقرات.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونياخ مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونياخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة "القيادة الإبداعية" (٠٠٩٦٥) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، أما باستخدام طريقة التجزئة النصفية، فكانت النتائج مشابهة لطريقة معامل ألفا كرونياخ؛ حيث يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (٠٠٩٢٥)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ ما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

الأصلة" (٧٠.٢٣١)، والوزن النسي (٧٢.٣١)، وبدرجة كبيرة.

#### \* أهم النتائج والتوصيات \* تمهيد

في هذا الفصل سيتم استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عرض التوصيات والمقترنات المبنية على نتائج الدراسة.

**أولاً: أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير (القيادة الإبداعية) ما يلي**

١- القيادة الإبداعية: حصلت القيادة الإبداعية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تقييم بنسبة 72.83% (درجة كبيرة)، وتوزعت الأبعاد كالتالي:

٢- التوجهات الاستراتيجية: بلغ تقدير عينة الدراسة لمستوى التوجهات الاستراتيجية 72.38% (درجة كبيرة)،

#### ثانياً: التوصيات

١- تعزيز المرونة التنظيمية وتوفير بيئة محفزة للابتكار داخل الوزارة.

٢- دعم روح المبادأة لدى القادة من خلال برامج تدريبية ترکّز على الإبداع والقيادة التفاعلية.

٣- دمج مهارات الحساسية للمشكلات ضمن خطط تطوير القيادات العليا.

٤- تقوية التوجّه الإبداعي والاستباقي في صنع القرار الاستراتيجي بالوزارة.

٥- إجراء تقييم دوري للتوجهات الاستراتيجية لضمان ملائمتها للتغيرات البيئية.

كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي بعد "المرونة" (٧٠.٣٣٨)، والوزن النسي (٧٣.٣٨)، وبدرجة كبيرة وبناء عليه يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات بعد "الأصلة" تراوحت بين (٦١.٦٪/٧٤.٢٥٪) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في بعد "الأصلة" وأما الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "تستخدم الوزارة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ المهام المطلوبة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسي قدره (٧٤.٢٥٪) وبدرجة كبيرة، وكانت أدنى فقرة في بعد "الأصلة" وأما الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: "يمتلك العاملون في المستويات الإشرافية مهارات فن إدارة ومناقشة الحوار بأسلوب حديث"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسي قدره (٦٢.١٦٪) وبدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي بعد "الأصلة" (٧٠.٣١٣)، والوزن النسي (٧٣.١٣٪)، وبدرجة كبيرة، يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات بعد "الطلاق" تراوحت بين (٢٥.٧٠٪/٧٤.١٦٪) وبدرجة كبيرة، و كانت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يمتلك العاملين الثقة والطاقة الكبيرة في الحديث عن الأنشطة والمهام في الوزارة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسي قدره (٧٤.١٦٪) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرة في بعد "الطلاق" وهي الفقرة رقم (١) والتي نصت على: "تقدّم الوزارة العديد من البديل عند التعامل مع المواقف المختلفة"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسي قدره (٢٥.٧٠٪) وبدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي بعد "

### ثالثاً: مقترنات دراسات مستقبلية

- الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، العربية، ٢٠٠٣م، ص ٩٣.
- اسليم، عبد الله، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الحميدى، محمد، الإدارة العسكرية والقائد والقيادة، ط١، ٢٠١٨، الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد، ص ١١٦.
- رسلان، أدور، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مصر: دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٢٧٣.
- رشيد، صالح عبد الرضى واحسان، جلاب، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٦٧.
- ساعد، فهى عواد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- سامى، محمد على، الإدارة الاستراتيجية، مصر: دار البداية للنشر، ٢٠٠٩، ص ١٧٦.
- سامي، عمر، فعالية تحفيظ الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، سالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٧.

- ١- دراسة أثر القيادة الإبداعية على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الدينية.
- ٢- مقارنة بين مستوى التوجهات الاستراتيجية في وزارات الأوقاف بالدول العربية.
- ٣- تحليل العلاقة بين أبعاد المرونة القيادية والأداء المؤسسي.

\* المراجع

### أولاً- المراجع العربية

الحميدى، محمد بن علي، الإدارة العسكرية والقائد والقيادة، ط١، مكتبة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص ١١٦

الصيرفى، محمد، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، عمان،الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٦٠.

ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، لبنان: بيروت، ب.ت، ص ٣٧٧٠.

أبو النصر، مدحت، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتتدريب والنشر، ٢٠٠٩، ص ١٨.

أبو كلوب، رافت محمد، القيادة الإبداعية وأثارها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالى، رسالة ماجستير بمحافظات غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٧.

إدريس، ثابت، المرسى، جمال، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونمذج تطبيقية، القاهرة، جمهورية مصر: الدار

- باحث علمي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٢٨، العدد الأول، ٢٠٢٢.
- العامدي، بندر، إدارة الذات وأثارها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة، بحث علمي محكم، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ٢٠٢١.
- العامدي، سعيد، القيادة الإدارية، السعودية: كلية الملك فهد الأمنية، ٢٠١٣، ص ٤٩.
- غنيم، صلاح الدين، التخطيط الاستراتيجي: رؤية نقدية، القاهرة: المكتب العلمي للطباعة والنشر، ٢٠٠٦، ص ٢٢٨.
- القرشي، ليلى، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، السعودية: جامعة أم القرى، ٢٠٠٤، ص ١٤.
- القرنة، داود، عن القيادة، السعودية، الرياض: العبيكات للتعليم، ٢٠١٦، ص ١٥٢.
- الكرخي، مجید، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث، ٢٠١٠، ص ٧٢.
- الكريدا، سليمان، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٠١٤، ص ٥١٤٣٠.
- ساميتن، دين كيث، العبرية والإبداع والقيادة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ١٩٩٣، ص ٨.
- ستيفن، هايتز، التخطيط الاستراتيجي الناجح، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٥.
- الصيرفي، محمد، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الاسكندرية: دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٨.
- الظاهر، نعيم، القيادة الاستراتيجية، الأردن: عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٩، ص ١٩.
- عامر، أيمن، سيكولوجيا الإبداع أساس نظرية وتطبيقات مؤسسية، جامعة القاهرة: كلية التجارة، ٢٠١٧، ص ٥٨.
- عبد العال، حسن محمد، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراف الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٨.
- العلاق بشير، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٥٣.
- عماد، خليل، القيادة والسلطة في التاريخ الإسلامي، القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة التور، ط ١، ١٩٨٥.
- العوفي، عواطف والجبر، عروب، الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم،

on the path ahead 'International Marketing Review ' ٢٠١٢، ٢٩(٤) ٣٤٠ - ٣٤٨.

Obeidat ,Bader The effect of strategic orientation on organizational performance 'The mediating role of innovation. Int. J. Communications, Network and System Sciences, ٢٠١٦ ، ٤٧٨- ٥٥٥.

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. Business Horizons, 62(1), pp.65-74.

Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. Group & Organization Management, 44(2), pp.288- 319.

Hamadi and Guembour and Raki, Nabil and Abderraouf and Nadira. (2017) "The Impact of Leadership on Creativity and Innovation" International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol.6, No, 6, PP. 55-62.

كنعان، نواف، القيادة الإدارية، ط١، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص. ٨٦.

المصري، ايهاب وعامر، طارق، القيادة الإدارية والقائد الإداري، مصر: دار الكتب المصرية، ٢٠١٥، ص. ١٢.

المعاليق، فاطمة، منير الإدارة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، منظور مقارن، مجلة الإدارة التربوية، ٢٠١٤، مصر، مجلد ١، عدد ٣١، ص. ٢٣١.

الموقع الإلكتروني لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، [www:\palwakf.ps\ar\post-detaile\3796](http://palwakf.ps/ar/post-detaile/3796)

نافع، عبد الله، دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، ٢٠٢١.

الشار، أحمد عيسى، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والامن الوطنى الفلسطينى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ٢٠١٨.

هلال، محمد، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨، ص. ١١.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Codogan , John , International marketing, strategic orientations and business success , reflections

Hall, C. M., & Pedace, R. (2016). Do managers matter? Manager effects on organization performance. *Managerial and Decision Economics*, pp.37, 541–551.