
اسم المقال: مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي
اسم الكاتب: فدوى أبو الحسن محمد فرح
رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9026>
تاريخ الاسترداد: 2026/05/13 01:46 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>



جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلم
الإنسانية
والاجتماعية

عدد B

المجلد 16، العدد 2

ربيع الثاني 1441 هـ / ديسمبر 2019 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339



مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي

فدوى أبو الحسن محمد فرح

كلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الإسلامية

السودان - الخرطوم

تاريخ القبول: 2019-02-07

تاريخ الاستلام: 2018-05-26

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN- السودان للاتصالات.

واستُخدم في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والتاريخي وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي وأن هناك تطبيقاً لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات مثل التأكيد على أن وجود القيادة الإبداعية في المنظمات ضرورة ملحة يفرضها واقع اليوم والذي يقوم على مبدأ التنافس وفاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها وضرورة العمل على صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدي القادة والعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار، كما قدمت مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

الكلمات الدالة: القيادة الإبداعية، أداء الموارد البشرية، الأداء المالي، الأداء الإنتاجي، الأداء التسويقي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

مقدمة:

تعتبر القيادة الإبداعية اليوم من أهم أنماط القيادة التي تحتاجها المنظمات لإحداث التغيير الإيجابي في عملها، ويتطلب وجودها عدداً من المقومات الشخصية والتنظيمية التي يجب أن تتوفر في القادة، ويتميز القائد الإبداعي بعدد من الصفات التي تجعل منه قائداً مبدعاً يتميز بصفات تؤهله للقدرة والتأثير في تابعيه وإلهامهم مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها في ظل توفر بيئة تنظيمية وإدارية محفزة ترتقي بالأداء المؤسسي متمثلاً في أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي.

وفي ظل التقدم التكنولوجي وعالم العولمة أصبحت المنظمات والمؤسسات في حاجة دائمة لمواكبة هذا التقدم وتحقيق الأهداف (داخلية وخارجية) وجعل عملية التطور عملية مستمرة بأعلي ما يمكن من حشد لكل الطاقات البشرية والمادية ورفع مستوى الأداء لكي يكون للمنظمة بعداً مميزاً في عالم المنظمات.

ولكن ليتم هذا التطور لابد من وجود قيادة مبدعة ذات خصائص فريدة تكون لها القدرة الفاعلة لإثبات دور المنظمة وقدرتها على المنافسة في العالم الخارجي.

ولقد أصبحت القيادة اليوم ركيزة مهمة، بل تعتبر أهم ركيزة لإحداث هذا التغيير فبدون قيادة واعية حكيمة تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها وأدوارها وتعظيم إنجازاتها حتى لو توافرت لها كل المقومات المادية.

ويعتبر موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة، إذ يعتمد نجاح العملية الإدارية بآثرها على القائد الجيد، فكما يمتلك القائد مهارات وقدرات نوعية تؤهله للتأثير في الآخرين لقيادة الإبداع والتميز كلما انعكس ذلك على المنظمة في أدائها الإيجابي والفاعل.

ولاشك أن هناك علاقة بين القيادة والإبداع وهي تكمن في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة ويشيران إلى إمكانية أن يؤدي الإبداع إلى القيادة وبالعكس.

وبذلك يعرف (قنديل، 160ص، 2010)⁽¹⁾ الإبداع بأنه عبارة عن الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة والقيادة الإبداعية بأنها (هي المسؤولية عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة

(1) علاء محمد سيد، قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان: دار الفكر، 2010).

للمبدعين وتنفيذها والرقابة على تنفيذها سواء أكانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أم من خارجها).

وتمثل القيادة الإبداعية اليوم وجودها كمفهوم وتطبيق في مؤسسات ومنظمات الوطن العربي عموماً وفي السودان علي وجه الخصوص تحدياً من التحديات، فمن الواضح أنه قد بدأ المزيد من الاهتمام بها مؤخراً في الوطن العربي، وظهر ذلك في قيام مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية في العام 2002 بالقاهرة وكذلك مؤتمر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي في العام 2003، وأيضاً في عدد من الكتابات العلمية من الكتاب اللذين تناولوا مصطلح الإبداع الإداري والمؤسسي والقيادة الإبداعية، ولعل الشواهد تؤكد أن الاستفادة تمت من تطبيق نظريات القيادة الإبداعية وذلك عبر بروز ونمو واضح لبعض المؤسسات في الوطن العربي، غير أن القيادة كما يذكر (الأغا، 2003)⁽¹⁾ على إختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلي مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً فإذن هي بذلك تحتاج للمزيد من التغيير والتطوير للمفاهيم والتركيز على البرامج التي تعمل على تنمية مهارات القائد وقدراته.

وبالطبع تختلف الدول متمثلة في منظماتها ومؤسساتها عن بعضها في توفير المناخ المناسب لتطبيق مثل هذه النظريات التي تحتاج بلا شك إلى الخروج بالأفكار من النمطية والتقليدية والركود إلى الأفكار الجديدة الإبداعية.

وأما في السودان فلا يزال مفهوم القيادة الإبداعية في بداياته وذلك يلاحظ من خلال قلة الكتابات في الموضوع وعدم شيوع المفهوم في المنظمات، إذ لا تزال المفردة تحتاج للكثير من الشرح، وبالأخص أن مصطلح القيادة الإبداعية ومع أنه متفق عليه إلا أنه يواجه بتحديات كبيرة ما يخص توفير البيئة الملائمة للتطبيق والوعي الكامل بضرورة الإيمان بأن الوقت قد حان للتحويل نحو نمط جديد من القيادة يسمى القيادة الإبداعية.

مشكلة البحث:

تبرز مشكلة الدراسة في أن المنظمات السودانية متمثلة في شركة MTN للاتصالات -محل الدراسة- تواجه تحديات تتعلق بوجود القيادة الإبداعية وفعاليتها من خلال المفهوم ومن خلال التطبيق والممارسة لمقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية فيها من

(1) وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة منشورة مقدمة للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة للمنظمة للتنمية الإدارية بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 2003، دمشق.

جهة تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء في كافة مجالاته. وبناءً على ما سبق ومن خلال دراسة الشركة وطبيعة عملها وهيكلها الإداري وجدت الباحثة أنّ الشركة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في السودان والتي تحقق انتشاراً واسعاً ولديها أفرع كثيرة ولطبيعة عملها التقنية؛ فبالنّسبة إلى تطبيق مفهوم القيادة الإبداعية والذي يحقق الإبداع والابتكار ويعمل على تحسين الأداء وكفاءته.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي المقومات اللازم توافرها للقيادة الإبداعية؟
2. هل تؤثر هذه المقومات على الأداء المؤسسي في شركة MTN سودان للاتصالات؟
3. هل يمكن قياس هذا التأثير؟

وسعيّاً وراء الإجابة على هذه الأسئلة ركزت الدراسة على بيان الآتي:

- أ. مفهوم مقومات القيادة الإبداعية من حيث المقومات الشخصية والمقومات التنظيمية.
- ب. تبيين مفهوم الأداء المؤسسي من حيث أداء الأفراد والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي.
- ج. قياس أثر مقومات القيادة الإبداعية على الأداء في شركة MTN- سودان للاتصالات.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على القيادة الإبداعية من ناحية المقومات الشخصية والمقومات التنظيمية.
2. الكشف عن أثر مقومات القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في شركة MTN للاتصالات.
3. التوصل إلى مفهوم الأداء المؤسسي من ناحية أداء الأفراد والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في الآتي:

• الأهمية العلمية:

1. تعتبر الدراسات في موضوع مقومات القيادة الإبداعية وربطها بالأداء المؤسسي في محاوره الأربعة من الدراسات المحدودة في السودان مما دفع الباحثة الي إجراء هذه الدراسة بغرض الوصول الي نتائج تثرى المكتبة العلمية.

• الأهمية العملية:

1. تعتبر هذه الدراسة أول دراسة بحثية تجري على القيادات العليا والوسطي في واحدة من شركات الاتصالات السودانية لدراسة مقومات القيادة الإبداعية من الناحية الشخصية والتنظيمية في شركة MTN للاتصالات كنموذج لشركات الاتصالات في السودان.

2. التعرف علي واقع القيادة الإبداعية وعكس مستوي ممارسة القيادات بشركة اتصالات MTN_سودان لمقومات القيادة الإبداعية من الناحية الشخصية والتنظيمية ومن وجهة نظر القيادات في الشركة.

3. تساعد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية الشركة في معرفة المقومات الشخصية والتنظيمية اللازم توافرها في القيادات الإبداعية والتي تؤثر بدورها على الأداء المؤسسي.

4. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يراد منها تأكيد الدور المهم للقيادة الإبداعية وحاجة شركة الاتصالات MTN لتطبيق هذا النوع من القيادة.

فروض الدراسة:

بني فرض هذه الدراسة الرئيس على مجموعة من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة التنظيمية والأداء المؤسسي ومنها (غباين، 2009، ص151 - 153):⁽¹⁾

1. بحث القيادة المبكر_ دراسة القيادة لولاية أهالويو_ البحث الاكثر شهرة وهو استبانة وصف سلوك القائد(LBDQ).

(1) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009).

2. بحث نيوجرسي المرتبط ب(LBDQ).

3. نموذج (فيدلر) حول التوافقية في القيادة.

4. نظرية ممر الهدف لهاوس (HOUSE):

وبناءً على ما سبق من استعراض للنظريات والأبحاث التي تمت في مجال القيادة فقد تمت الإستعانة بهما في وضع فرضية الدراسة الرئيس:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء المؤسسي.

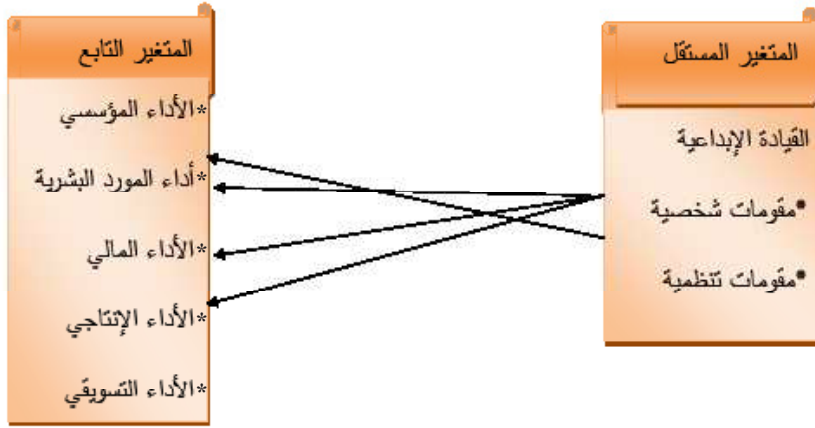
وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (أداء الموارد البشرية).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء المالي).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء الإنتاجي).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء التسويقي).

متغيرات نموذج الدراسة:

على ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج يتكون من متغيرين الأول يمثل المتغير المستقل وقياس القيادة الإبداعية، أما المتغير الثاني فيمثل المتغير التابع وقياس الأداء المؤسسي والشكل التالي يوضح ذلك:

شكلاً (1)



المصدر: إعداد الباحثة، استناداً الي أدبيات البحث، 2017.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة 2013 - 2017.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة من القيادات العليا والوسطي من العاملين في شركة MTN للاتصالات (السودان - الخرطوم).

الحدود المكانية: شركة MTN للاتصالات (السودان - الخرطوم).

منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.

مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية: وتتمثل في البيانات التي تجمع من الميدان لأول مرة مثل الاستبانة والملاحظة.

2. مصادر ثانوية: وتتمثل في الكتب والدوريات العلمية والمجلات المتخصصة والرسائل العلمية والوثائق وغيرها.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الإستبانة لجمع البيانات.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الإبداعية:** هي القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعّال، وتلبية حاجات الأتباع والبيئة المحيطة (اللمعي، 2014، ص231).⁽¹⁾
 - **أداء الموارد البشرية:** إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة من زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة ويتحقق أداءها عبر تطبيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والوظيفية والاجتماعية (الهيتمي، 2000، ص29)⁽²⁾ وقياس هذا الأداء عبر معايير مختلفة للتقييم.
 - **الأداء المالي:** يعبر عن الأداء المالي في المنظمات عن طريق الإدارة المالية باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وتعظيم الأرباح ومتابعة الأنشطة المالية وتحديد مستوي الإنجاز والمتوقع.
- وكذلك رسم السياسات المالية والتي تعتبر كمرشد لجميع الأعمال المتعلقة بالأموال وإدارتها (رشيد، خربوش، 2010، ص18).⁽³⁾
- **الأداء الإنتاجي:** هو ذلك النشاط الذي يتولى عملية توحيد ومن ثم تحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق اسلوب محدد من أجل اضافة أو إيجاد قيمة (رمزية، 2008، ص24)⁽⁴⁾ في شكل مدخلات تنتج بمقتضاها مخرجات في شكل سلع وخدمات (خليل، 2010، ص11)⁽⁵⁾ ويقاس الأداء الإنتاجي بمؤشرات مثل المواد الخام والعمال والآلات.

(1) فاطمة محمد منير اللمعي، القيادة الإبداعية التربوية في ضوع الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن، مجلة الإدارة التربوية س1-3ع، مصر، 2014، ص301 - 223.

(2) مطر الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2000).

(3) عبد المعطي رشيد، حسني علي خربوش، أساسيات الإدارة المالية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010).

(4) منعم رمزية، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار زهران للنشر، 2008).

(5) سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).

- **الأداء التسويقي:** عرّف كوتلر التسويق بأنه عملية تحديد الحاجات والرغبات والإهتمامات الخاصة بالأسواق المستهدفة وتسليم المستوي المرغوب من الإشباع بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين (عباس، الكميم، 2015، ص18) (1) أما الأداء التسويقي فيعني مدي تحقيق المنظمة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية وذلك عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤشرات المستهدفة لفترة سابقة (طالب، 2013، ص172). (2)

الدراسات السابقة:

1. دراسة (زايد، 1999): (3)

هدف هذا البحث الي دراسة أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين وقد تمت الدراسة على عينة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وكل من الإلتماء المعياري للعاملين والعاطفي والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين، وأما نمط الإلتماء والقيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع الإلتماء والقدرة على تطوير طرق العمل مع توصيات أهمها ضرورة حوجة المنظمة الي وجود نوعية متميزة من القيادات الإدارية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة.

2. دراسة (جمعة، نوري، 2011): (4)

اختبر هذا البحث علاقة الإرتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، اذ تمثلت المشكلة بمدي دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالي، وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث وهي وجود علاقة إرتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري وكانت أهم التوصيات هي العمل علي تدريب وتنمية ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجامعة، كما أن علي الأفراد العاملين أن يتخذوا من مدربيهم قدوات لهم واستحداث إدارة للإبداع في كليات

- (1) أنس عبد الباسط، عباس، جمال علي الكميم، التسويق المعاصر، (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015).
- (2) علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، (عمان: المكتبة الوطنية، 2013).
- (3) عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1999، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد 2.
- (4) جمعة محمود حسن، حيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية القيادات الناضجة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، 2011، العدد 90.

الجامعة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

3. دراسة (Samad, 2012):⁽¹⁾

تعرض هذه الورقة نتائج دراسة العلاقة بين الإبداع والقيادة التحويلية والأداء التنظيمي وعلاوة على ذلك، حددت الدراسة تأثير الإبداع والقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، تم جمع البيانات في الدراسة من عينة 150 من الموظفين الإداريين في شركات الخدمات اللوجستية الماليزية، ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام (spss) ، وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية والإبداع له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، هذا يدل على أن القيادة التحويلية والإبداع قد عززت بشكل كبير الأداء التنظيمي وشركات الخدمات اللوجستية الماليزية، والمنتج أو الخدمة في الإبداع برزت كأهم العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وتناقش النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية من هذه الدراسة.

4. دراسة (صالح، باني، 2013):⁽²⁾

هدفت الدراسة لدراسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها إلى قياس دور القائد المبدع في بيئة المنظمة، وقد أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط وأثر معنوية موجبة بين القيادات الإبداعية ومتطلبات إدارة المعرفة، وكانت أهم التوصيات القيام بدورات متخصصة بتسويق إدارة المعرفة للقياديين وضرورة تبني الجامعة قيادات وعناصر إدارية متقدمة تميزها.

5. دراسة (yildiz , Baştürk , Boz, 2014):⁽³⁾

تهدف هذه الدراسة الي تحليل تأثير أساليب القيادة والإبداع على أداء الأعمال، وتشير النظرية والأبحاث الي أن القيادة والإبداع لهما تأثير مهم على أداء الأعمال، لكن هذه العلاقة ليست هي نفسها بسبب القطاع والموقع والحجم والمتغيرات الأخرى، أساليب القيادة المتخذة هي القيادة التحويلية والمعاملات، تم تصميم هذه الدراسة علي أنها توضيحية

(1) Sarmin. Samad, the influence of innovation and transformational leadership on organizational performance, social and behavioral sciences, volume 57,2010, pages 486- 493.

(2) بسن عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 2013، المجلد 15، العدد 4.

(3) Sebahattin Yıldız, Faruk Baştürk, İlknur Taştan Boz, The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance, social and behavioral sciences, volume 150,2014, pages 785 –793.

وطريقة جمع البيانات الخاصة بها هي الاستبانة، من 576 شخصاً يعملون في قطاع الخدمات وقطاع الصناعة في اسطنبول، يشملون دراسة الحالة، وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة والإبداع لهما تأثير إيجابي على أداء الأعمال، وقد وجدت أن الابتكار والقيادة التحويلية وقيادة المعاملات لها تأثير أكبر في أداء الأعمال على التوالي.

6. دراسة (أدمو، 2016):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات والتعرف على أثر الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد نحو الأداء الاستراتيجي للمنظمات والوقوف على أنماط القيادة وقد اختبرت الدراسة على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء واستخدمت عينة من 130 فردا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي وأوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادة ورفع مستوياتهم القيادية باستخدام المبادرة وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد.

7. دراسة (Semuel , Siagian, Octavia, 2017):⁽²⁾

بحثت هذه الدراسة تأثير القيادة والابتكار في استراتيجيات التمايز وأداء الشركة للفنادق في سورابايا في إندونيسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين اللذين لديهم مستوى في منصب المشرف كالمدير التنفيذي داخل المنظمة، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي باستخدام (SSPS)، في حين استخدم إختبار الفروض (SEM)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (Partial Least Square).

وأظهرت النتائج أن القيادة تؤثر في أداء الفنادق سواءً بشكل مباشر وغيرها من خلال الابتكار والتمايز كمتغير متداخل، بينما لا تؤثر القيادة في استراتيجيات التمايز المباشر ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

(1) احمد محمد آدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، بحث مقدم لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

(2) Hatane Semuel, Hotlan Siagian, Stefanie Octavia, The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance, social and behavioral sciences volume 237, 21, 2017, pages 1152-1159.,

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي والبالغ عددها سبع دراسات أجريت بين الأعوام 1999 - 2017م، فقد تمت الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالقيادة الإبداعية في اختيار المنهج المناسب للدراسة وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل لها الدراسة ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

ومع مراعاة اختلاف بيئة الدراسة ومجتمع الدراسة فقد اتفقت كل نتائج الدراسات علي وجود أثر للقيادة الإبداعية في الأداء في المنظمات، ولكن ما أضافته هذه الدراسة هو وجود الأثر وقياسه على الأداء في المحددات الأربعة، الموارد البشرية والأداء المالي والإنتاجي والتسويقي، وهو ما لم تجده الباحثة في جميع الدراسات السابقة.

هيكل الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها ومن أجل تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها، فإن الباحثة تناولت الدراسة بالتأصيل العلمي وإخضاعها للتطبيق العملي من خلال ثلاثة فصول رئيسة وعدد من المباحث، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، بينما تناول الفصل الثالث نبذة عن الشركة موضوع الدراسة والإطار التطبيقي للدراسة (العرض والتحليل والنتائج والتوصيات).

الفصل الثاني: الإطار النظري: المبحث الأول: القيادة الإبداعية:

يتناول الباحث في هذا المبحث القيادة الإبداعية من خلال مفهوم القيادة والقيادة والإبداع ومقومات القيادة الإبداعية.

أولاً: مفهوم القيادة:

هناك عدة تعريفات للقيادة ومنها أنها مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، وهي مزيج متناغم من المهارات السلوكية (مصطفى، 2007، ص 15)⁽¹⁾، ويمكن تعريفها بأنها قدرة القائد أو المدير في التأثير في المرؤوسين لاتخاذ عمل أو نشاط معين

(1) أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة، (القاهرة: جامعة بنها، 2007).

داخل المنظمة وتحقيق الأهداف (مبارك، 2009، ص44).⁽¹⁾

وفي تعريف القيادة حسب (Jones, Coffee, 2006, P14)⁽²⁾ أن القيادة عبارة عن علاقة بين قائد وتابعين، تبني بين فعالية الطرفين وهي دائماً بناء اجتماعي يتم بين القائد والتابع والملمهم وهي سلسلة معقدة تتطلب النضج والعناية.

كما يمكن تعريف القادة بأنهم (أشخاص يلهمون الآخرين ليتبعوهم) (Pardey, 2007 P9).⁽³⁾ وقد شبه (Pardey, P9) القيادة بالفن الجيد «Good Art» لأن هناك صعوبة في تعريفها ولذلك نعرفها حين نختبرها.

ثانياً: القيادة والإبداع:

الإبداع لغة مشتق من الفعل «أبدع» أي اخترعه، وأبدعت الشيء وابتدعته، أي استخرجته وأحدثته، فهو عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة (الصيرفي، 2006 - 2007، ص 152).⁽⁴⁾ أو هو حالة عقلية بشرية تنحو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجودة والتفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقية لمجموعة النتاج الإنساني، كما تكون ذات فائدة حقيقية علي أرض الواقع (محمد، 2015، ص 282).⁽⁵⁾

وتتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون يسعون بصورة مستمرة لإيجاد أفضل الطرق التي تساهم في تحقيق المصلحة الأهم برفع وعي القيادة والتابع والمنظمة ككل (قنديل، 2010، ص 159).⁽⁶⁾

وأيضاً تكمن العلاقة بينهما في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة، وقدرتها في تنمية الأفراد معرفياً واجتماعياً

(1) مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.

(2) Robert Goffee, Gareth Jones, Why should anyone be led by you, Harvard Business School. Jones press, (Boston, 2006).

(3) David PARdey. (2006). Introducing leadership, Elsevier, (Oxford, 2006).

(4) محمد الصيرفي، الحل الابتكاري للمشكلات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2007.

(5) محمد هاس محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، (الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015).

(6) قنديل، 2010، ص 159.

وجعلهم فاعلين في حياتهم ومجتمعاتهم (السويد، 2014، ص 37).⁽¹⁾

ومن هذا المفهوم يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها (هي القدرة علي جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة تنظم علاقتها المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يري المشكلة ويقراها دون غيره بطريقة مختلفة.

وأيضاً تعرف بأنها مهمة تبحث عن مصادر وموارد جديدة لإستثمارها الي جانب الموارد والإمكانيات الحالية والموجودة بالفعل – بطريقة تنفيذية تؤدي الي تعظيم الثروة والتغيير والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة (قنديل، ص 160 - 161).⁽²⁾

ثالثاً: المقومات الشخصية والتنظيمية للقائد:

لابد أن تتوفر للقائد قدرات ومهارات سلوكية وتنظيمية يستطيع بها التأثير على الناس وتوجيههم بها الي تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد بيئة متطورة ومحفزة.

ومن هذه المقومات:

1/ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية. 2/ النشاط العالي.

3/ الإنجاز. 4/ امتلاك الشجاعة. 5/ العمل الجاد بتفان وإلتزام.

6/ العمل بدافع الإبداع. 7/ تحديد الأهداف.

(بيت الأفكار الدولية، 2005، ص 25 - 31)⁽³⁾

كما أورد (ادريس، 2006، ص 226 - 229)⁽⁴⁾ عدداً آخر من المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري تحتاجها القيادة الإدارية الفعالة وهي:

1/ الإستعداد والتأهب المستمر. 2/ التنظيم. 3/ التحديد الوثيق للأولويات وترتيبها بدقة.

4/ صنع القرار. 5/ الرؤية والإبداع.

(1) عبد الله السويد، القيادة الإبداعية، أسس ونظريات، (الكويت: دار المسيلة، 2014).

(2) قنديل، ص 160 - 161.

(3) بيت الأفكار الدولية، الفرق بين القائد والمدير، (عمان: بيت الأفكار للنشر، 2005).

(4) محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، 2006).

وللإجابة على سؤال كيف تكون مديراً ناضجاً؟؟ وضع البعض مجموعة من الصفات الشخصية اللازم توفرها في القائد الناجح ومنها:

1/ الإخلاص. 2/ التفاؤل. 3/ حب الناس. 4/ الشجاعة.

8/ الأمانة. 9/ التواضع. 10/ الثقة. 11/ التعليم. (عليوة، 2001، ص 133 - 126).⁽¹⁾

وأيضاً من المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد:

1/ المهارات التقنية. 2/ المهارات الشخصية.

3/ المهارات الفكرية. (Yukl, 2006, P181)⁽²⁾

كما أن من أهم صفات المبدعين القادة الأذكياء، أنهم يوجهون طاقتهم في أربعة أشياء هي الأشخاص والتخطيط، العمليات والأداء وينظرون الي الأداء المتميز لتحقيق النتائج في المستقبل (Cooper, 2008 , P54).⁽³⁾

والقيادة تتطلب التقويم الذاتي لمعرفة علاقة نقاط القوة والضعف ولاشك أن كفاءات القيادة تختلف علي حسب المواقف (Russel, 2006, P23).⁽⁴⁾

المبحث الثاني: الأداء في المنظمات

ويستعرض هذا المبحث تعريف الأداء ووظائف المنظمات والإبداع المؤسسي.

أولاً: مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، والكفاءة هي القدرة على تخفيض أو تجسيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة. (مصطفي، ص 105 - 106)⁽⁵⁾.

-
- (1) السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
 - (2) Gary Yukl, leadership in Organization, Pearson Education international, (New Jersey, 2006), 6thEd.
 - (3) Simon Cooper, Brilliant leader, what the best leader Know do and say, Pearson Education, Edinburgh, (2008).
 - (4) Lou Russel., Leadership training, Elsevier, (Oxford, 2006).
 - (5) مصطفي، ص 105 - 106.

وقد حدد (جاد الرب، 2009، ص 48) ⁽¹⁾ مقومات لنجاح عملية إدارة الأداء في ظل توافر أربعة عوامل هي:

1/ وجود خطة للأداء. 2/ التغذية المرتدة للأداء.

3/ تطوير أداء العاملين. 4/ تقييم فعال للأداء.

وتتحدد مجالات قياس الأداء المؤسسي بعدد العناصر منها:

1/ القيمة. 2/ الأفراد. 3/ التكنولوجيا. 4/ الحجم. 5/ الصحة والسلامة.

6/ الإنتاجية. (حسن، 2014 - 2015، ص 98).⁽²⁾

ويري البعض أن هوية وملامح القيادة تبني في المنظمات عندما يسعى الأفراد لتحديد هوية وصفات القائد والتابع ويسمحوا لهذه الصفات أن تسود في تفاعلاتهم الاجتماعية وتحديد الدور التبادلي لكليهما، فيتم اقرارها جماعياً في السياق التنظيمي. (Ashford, 2010, P 627).⁽³⁾

ثانياً: وظائف المنظمات:

حدد البعض وظائف المنظمات الريادية الحديثة بأربعة وظائف رئيسة سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة وتتمثل هذه الوظائف في المخاطرة والتعامل في ظروف عدم التأكد من الاقتصاد والتخطيط والابتكار والتنسيق والإدارة والرقابة والإشراف الروتيني. (مبارك، 2009، ص 200).⁽⁴⁾

وهناك علاقة بين نسبة الأداء والإنتاجية، فالإنتاجية تعني بالقدرة على تقويم الأداء الكمي أو النوعي بما يضمن أعلى فعالية ممكنة وأقل تكلفة للسلوك أو المشاريع أو الأنشطة سواء في مجال الإنتاجية الفردية أو الجماعية (العتوم، كوفحي، 2011، ص 162).⁽⁵⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، (الإسماعلية: جامعة قناة السويس، 2009).

(2) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2014 - 2015).

(3) Scott Derue and Susan J. Ashford, who will lead and How will follow? A social Process of leadership Identity construction in Organizations, The academy of management Review, 2010, Volume 35 Number 4.

(4) مبارك، 2009، ص 200.

(5) عدنان عتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2011).

ثالثاً: الإبداع المؤسسي:

قد يكون الإبداع مؤسسياً ويختص بالمؤسسة، وعلى ذلك يمكن تعريف الإبداع المؤسسي بأنه عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد (المدخلات) التي تؤدي إلي الابتكار والتنافس. (كوول، 2008، ص 86).⁽¹⁾

وهناك مجالات تعكس أهمية الإبداع في تحقيق النجاح مثل إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات وتغييرات في هياكل المؤسسة وتقديم التكنولوجيا الحديثة وإيجاد مناخ عمل متطور، يشكّل الصورة المرغوب فيها، وتحديد الاتجاه ووضع تصور لمستقبل أفضل، تطوير فكر الشركة. (كوول، 2008، ص 49 - 48).⁽²⁾

والإبداع في الشركات يكون بتقديم السلع والخدمات الجديدة ولكنه يشير أيضاً الي الإبداع في الأفكار. (Snell, Bateman, 2007, P 12).⁽³⁾

كما يورد (مغربي، 2007، ص 115)⁽⁴⁾ أساليب أكثر استخداماً لتنمية التفكير الإبداعي ومنها طريقة Doit والتي تعتبر طريقة مبسطة للتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية وتترجم الي:

D	O	I	T
Define	Open	Identify	Transform
عرف المشكلة	افتح عقلك	حدد أفضل الحلول	حول القوة الي واقع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تتناول الباحثة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن الشركة موضوع الدراسة:

مجموعة MTN المحدودة هي جهة رائدة لتقديم خدمات الاتصالات، كما أنها توفر لعملائها النفاذ إلى شبكة الهواتف الخليوية وحلول الأعمال.

شهد عام 1994م انطلاق أعمال مجموعة MTN وهي مجموعة اتصالات متعددة

(1) بيتر كوول (2008). إدارة الإبداع، ترجمة خالد العمري، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008).

(2) كوول، 2008، ص 48 - 49.

(3) Scott A Snell, Thomas S Bateman, Management, Leading, colligating in a competitive World, Mc Graw - Hill, (New York, 2007), 7thEd.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العربية للنشر والتوزيع، 2007).

الجنسيات تعمل في اثنتين وعشرين (22) دولة في كل من أفريقيا والشرق الأوسط وأوروبا، وفي شهر سبتمبر من عام (2014) فاق مجموع مشتركها المقيدين في سجلاتها المانتي مليون (200) مشترك على كافة نطاق الأماكن التي تعمل بها.

نطاق أماكن عمل MTN:

شهدت منذ إنشائها تطورا ملحوظا، كما استطاعت في فترة السنوات القليلة الماضية أن تنشئ لها علامة تجارية مشهورة من خلال ما اكتسبته من خدمات عالمية في مضمار الاتصالات.

نبذة تاريخية عن شركة MTN سودان موضع الدراسة:

في أواخر العام 2002، تم الترخيص رسميا للشركة بمزاولة أعمالها بصورة رسمية وتم منحها حق استخدام شبكة النظام العالمي للاتصالات.

بيان العمل الإستراتيجي لشركة MTN:

تقدم الشركة ابتكارات لخدمات سهلة ضمن باقات عروض متنوعة وخدمات متسقة ومستمرة لتوفير الأفضل للعملاء في المجال.

شكل(2): الهيكل التنظيمي لشركة MTN سودان.



المصدر: شركة MTN للاتصالات - السودان، 2017

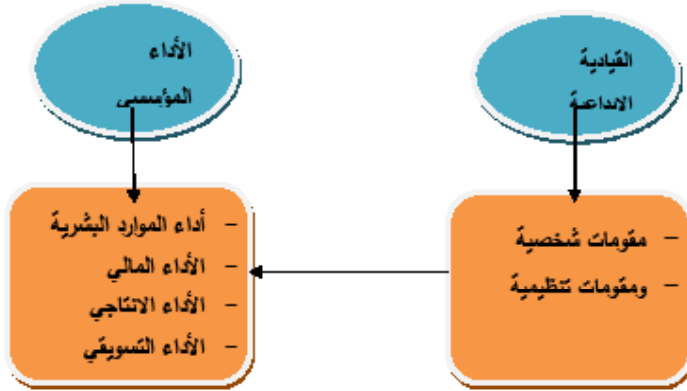
تتكون شركة MTN من هيكل تنظيمي يضم حوالي 700 فرد من العاملين بها يتوزعون إلى (23) فرعا في السودان وتتكون إدارات الشركة من مجموعة مختلفة من الإدارات كما هو موضح في شكل (2).

المبحث الثاني: نموذج الدراسة ونظرية الدراسة

شكل رقم (3): نموذج الدراسة

غير التابع

المتغير الـ



المصدر: إعداد الباحثة، استنادا الي أدبيات البحث، 2017.

نظرية الدراسة:

يستند نموذج الدراسة الموضح في الشكل أعلاه واعتماداً علي ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة علي نظرية السمات (The Traitst Theory of Leadership) والتي تعتبر من النظريات الحديثة، ويعتبر غوردن ألبورت (Gordon Allport) من الرواد الأوائل اللذين قاموا بدراسة السمات وقد حاولت هذه النظرية تحديد صفات القائد التي يتميز بها سواء أكانت جسمانية أم شخصية أم اجتماعية والتي يمكن اكتسابها وتعلمها، وتعد من أولي المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (phenomena of Leadership) وتبني هذه النظرية علي أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلي بها القادة، وتحاول تطبيقها علي الأفراد لمعرفة من هم اللذين يصلحون كقادة، وقد اعتمد أصحاب هذه النظرية علي ملاحظة عدد من القادة واستخراج الصفات المشتركة بينهم .

كما استند النموذج أيضا إلى نظرية حاجات التابعين أو أسلوب الأتباع للقيادة (Follower Approach to Leadership) وترتكز هذه النظرية علي التابعين، أكثر منها

علي القائد وتتنظر للقائد علي أنه الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء أكانت مادية أم نفسية، كما تهتم أيضا بخصائص القائد وطبيعة الموقف والمناخ بصفة عامة ومن أنصار هذه النظرية «سانفورد» (F.H.Sanford) والذي يعتبر أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاما مهماً .

المبحث الثالث: ويشمل نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا الجزء من البحث علي إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في أسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الي وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

القسم الأول:

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من القيادات الوسطي والعليا في الإدارات المختصة بشركة الاتصالات MTN والبالغ عددهم (70) قائداً.

2. عينة الدراسة:

بتطبيق معادلة رينشارد يكون حجم العينة يساوي (55) مفردة تمثل نسبة (79) من المجتمع موضع الدراسة وقد تمّ اختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرصاً متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضع الدراسة وتم استرجاع عدد (45) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (81.8)% ويعتبر معدل الإستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)% ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة .

3. خصائص عينة الدراسة:

ومن خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة البحث، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

فيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة.

جدول (3/1) خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	المتغيرات
44.4%	20	ذكر	1/ النوع
55.6%	25	أنثى	
20%	9	أقل من 25 سنة	2/ العمر
42.2%	19	25 وأقل من 35 سنة	
35.6%	16	35 وأقل من 45 سنة	
2.2%	1	45 وأقل من 55 سنة	
0%	0	55 سنة فأكثر	
62.2%	28	متزوج	3/ الحالة الاجتماعية
37.8%	17	عازب	
0%	0	أخرى	
11.1%	5	ثانوي	3/ الموهل العلمي
64.4%	29	جامعي	
24.4%	11	فوق الجامعي	
22.2%	10	أقل من 5 سنوات	4/ سنوات الخبرة
44.4%	20	5 وأقل من 10 سنة	
26.7%	12	10 وأقل من 12 سنة	
6.7%	3	15 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: مقومات القيادة الإبداعية ويشتمل هذا القسم على محورين وعدد (20) عبارة وفقاً لما يأتي:

المحور الأول: يقيس: (المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية) وتم قياسه بعدد (10) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية) وتم قياسه بعدد (10) عبارات.

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

ويشتمل هذا القسم على أربعة محاور وعدد (23) عبارة.

المحور الأول: يقيس: (أداء الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (6) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (الأداء المالي) وتم قياسه بعدد (5) عبارات.

المحور الثالث: يقيس: (الأداء الإنتاجي) وتم قياسه بعدد (6) عبارات.

المحور الرابع: يقيس (الأداء التسويقي) وتم قياسه بعدد (6) عبارات.

ثانياً: الطريقة الإحصائية المستخدمة/ في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام « كل من:

أ. اختبار الصدق الظاهري.

ب. اختبارات الصدق والثبات.

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ. التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن عبارات فروض الدراسة.

ب. الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج. الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

3. تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية الآتية:

أ. معامل الارتباط (R)

ب. معامل التحديد (R²)

ج. اختبار (T)

د. يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

هـ. اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف الباحثة من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاء «وصفي» للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارات الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. محاور المتغير المستقل: مقومات القيادة الإبداعية:

فيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي للعبارات التي تقيس مقومات القيادة الإبداعية في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أ. المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية

جدول (3/2) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جداً	88.0%	4.40	0.61	1/ يوجد لدى القيادة القدرة على التغيير
2	مرتفعة جداً	84.0%	4.20	0.72	2/ يوجد لدى القيادة النزاهة اللازم لحل المشكلات

6	مرتفعة جدا	81.4%	4.07	0.88	3/ ينتهج مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات
3	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.77	4/ يتوجه التفكير الإبداعي للقيادة نحو المستقبل
9	مرتفعة	75.6%	3.78	0.92	5/ تتخذ في المنظمة القرارات بصورة موضوعية
8	مرتفعة جدا	76.4%	3.82	1.01	6/ تقدر القيادة انجازات الآخرين
10	مرتفعة	73.8%	3.69	1.02	7/ لدى القيادة الشجاعة اللازمة للاعتراف بالأخطاء
7	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	0.86	8/ لدى القيادة القدرة على تحمل المسؤولية
4	مرتفعة جدا	83.4%	4.17	0.64	9/ تتميز القيادة بالقدرة على التعلم ومواكبة المتغيرات
5	مرتفعة جدا	82.2%	4.11	0.77	10/ تتبنى القيادة الأفكار الجديدة وتشجع التجديد والابتكار
	مرتفعة جدا	80.8%	4.04	0.82	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/2) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.04) وبانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (80.8) %.

ب. المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية

جدول (3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	81.4%	4.07	0.78	1/ توجد ثقافة أو رسالة للمنظمة
1	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.71	2/ توجد أهداف واضحة للمنظمة والعمالين
2	مرتفعة جدا	82.2%	4.11	0.83	3/ يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لأهداف المنظمة
7	مرتفعة	79.2%	3.96	0.95	4/ يتم تحليل ومراجعة للبيئة الداخلية للعمل
6	مرتفعة	79.6%	3.98	1.05	5/ توجد قنوات تواصل فعالة بين الأجهزة التنظيمية
5	مرتفعة جدا	80.0%	4.00	0.90	6/ توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية
10	مرتفعة	74.2%	3.71	1.03	7/ يتم التعامل مع الأنظمة والقوانين بالشفافية اللازمة
9	مرتفعة	77.4%	3.87	0.86	8/ تنفذ الخطط الموضوعية بفعالية
8	مرتفعة	78.2%	3.91	0.97	9/ يوجد اتصال تنظيمي بين العاملين
4	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	0.75	10/ هناك نظام للمتابعة والتقييم لأداء المنظمة
	مرتفعة	79.6%	3.98	0.88	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/3) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.98) وبانحراف

معياري (0.88) وأهمية نسبية (79.6) %.

2. محاور المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

فيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي للعبارات التي تقيس الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أ. أداء الموارد البشرية

جدول (3/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	مرتفعة	73.4%	3.67	0.92	1/ يتم التخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل
2	مرتفعة	77.4%	3.87	0.81	2/ يتم توصيف وتحليل الوظائف بطريقة علمية
3	مرتفعة	74.2%	3.71	1.03	3/ توجد سياسة مدروسة للإختيار والتعيين
1	مرتفعة	77.8%	3.89	0.80	4/ تمارس أنشطة التدريب لرفع كفاءة العاملين
6	متوسطة	68.0%	3.40	1.07	5/ يوجد نظام حوافز وتعويضات ملائم للعاملين
4	مرتفعة	73.6%	3.68	1.01	6/ يتم التقويم لأداء العاملين واحتياجات العمل بصفة مستمرة
	مرتفعة	74%	3.70	0.94	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/4) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور أداء الموارد البشرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً «عام مقداره (3.70) وبانحراف معياري

(0.94) وأهمية نسبية (74) %.

ب. الأداء المالي

جدول (3/5) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء المالي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة	79.2%	3.96	0.82	1/ توجد سياسات لتخطيط الموارد المالية الحالية والمستقبلية
5	مرتفعة	75.2%	3.76	1.02	2/ يصمم الهيكل التنظيمي للموارد المالية بالكفاءة اللازمة
3	مرتفعة	77.8%	3.89	0.93	3/ تعمل الإدارة على اتخاذ القرارات المالية المناسبة وخفض التكاليف
4	مرتفعة	76.4%	3.82	0.86	4/ تعزز القيادة قيم الاستثمار
2	مرتفعة	78.6%	3.93	0.87	5/ تقوم الإدارة بقياس وتقييم الأداء المالي
	مرتفعة	77.4%	3.87	0.90	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/5) ما يلي:

1. 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء المالي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً «عام مقداره (3.87) وانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (77.4) %».

ج. الأداء الإنتاجي

جدول (3/6) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الإنتاجي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة	79.6%	3.98	0.79	1/ توفر القيادة بيئة محفزة للإنتاج
5	مرتفعة	76.4%	3.82	0.83	2/ تعمل القيادة على شراء المعدات الفنية والتكنولوجية الحديثة
2	مرتفعة	79.8%	3.99	0.75	3/ يتم وضع سياسات لتحسين الإنتاج وتطوير وتجويد المنتجات
4	مرتفعة	79.4%	3.97	0.83	4/ توجد بصمة تميز منتجات المؤسسة عن غيرها
6	مرتفعة	76.2%	3.81	0.84	5/ توجد سياسات لفتح خطوط منتجات جديدة
1	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	0.72	6/ يوجد اهتمام بصيانة آلات ومعدات العمل
	مرتفعة	78.6%	3.93	0.79	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/6) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء الإنتاجي يزيد متوسطها عن الوسط الفرصي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على الأداء الإنتاجي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً «عام مقداره (3.93) وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (78.6) %».

د. الأداء التسويقي

جدول (3/7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء التسويقي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.64	1/ توجد استراتيجيات تسويقية في الشركة
6	مرتفعة	77.4%	3.87	0.81	2/ تعمل القيادة على استهداف أسواق جديدة
2	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	0.80	3/ توجد للقيادة القدرة على الإستجابة لحاجات السوق والتعامل مع المتغيرات
4	مرتفعة	78.6%	3.93	0.86	4/ تعمل القيادة على بناء القدرات التنافسية
3	مرتفعة	79.4%	3.97	0.87	5/ يتم التقييم المستمر لإستراتيجيات المزيج التسويقي
5	مرتفعة	78.4%	3.92	0.86	6/ توجد نظرة مستقبلية لوضع المؤسسة التسويقي
	مرتفعة	79.6%	3.98	0.81	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من الجدول (3/7) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء التسويقي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على الأداء التسويقي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عاماً مقداره (3.98) وبانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (79.6) %.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي:

وتتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (أداء الموارد البشرية).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء المالي).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء الإنتاجي).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في (الأداء التسويقي).

وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي (أداء الموارد البشرية).

ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله إبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية، المقومات التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله الأداء المؤسسي (أداء الموارد البشرية).

جدول (3/8) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء الموارد البشرية

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ مقومات القيادة الشخصية	0.16	2.05	0.046
2/ مقومات القيادة التنظيمية	0.37	5.32	0.000
معامل الارتباط (R)	0.81		
معامل التحديد (R2)	0.66		
F	39.8		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/8) مايلي:

1. تشير معاملات الانحدار أن أبعاد القيادة الإبداعية على علاقة موجبة مع أداء الموارد

البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) وذلك على النحو الآتي:

- معامل انحدار متغير المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.16) وهذا يعنى أن المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية تؤثر طرديا في أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة.
- معامل انحدار متغير المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.37) وهذا يعنى أن المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية تؤثر طرديا في أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3/8) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (المقومات التنظيمية، والمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (0.66).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية والمقومات التنظيمية) وأداء الموارد البشرية وفقا «لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%)».

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية وأداء الموارد البشرية)

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي (الأداء المالي).

ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل أبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية، المقومات التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله الأداء المؤسسي (الأداء المالي).

جدول (3/9) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المالي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ مقومات القيادة الشخصية	0.11	1.75	0.087
2/ مقومات القيادة التنظيمية	0.29	5.38	0.000

		0.80	معامل الارتباط (R)
		0.64	معامل التحديد (R ²)
		37.6	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/9) مايلي:

1. تشير معاملات الانحدار أن أبعاد القيادة الإبداعية على علاقة موجبة مع الأداء المالي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.80) وذلك على النحو الآتي:

- معامل انحدار متغير المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.11) وهذا يعنى أن المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء المالي في المجتمع موضع الدراسة * معامل انحدار متغير المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.29) وهذا يعنى أن المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء المالي في المجتمع موضع الدراسة

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3/14) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (المقومات التنظيمية، والمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية) على المتغير التابع (الأداء المالي) حيث بلغ معامل التحديد (0.64).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (المقومات التنظيمية) والأداء المالي وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية والأداء المالي (5.38) بمستوى دلالة معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المالي) لمقومات القيادة التنظيمية بينما لا يتم قبولها بالنسبة للمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة

الإبداعية والأداء المؤسسي (الأداء الإنتاجي).

ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل أبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية، المقومات التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله الأداء المؤسسي (الأداء الإنتاجي).

جدول (3/10) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإنتاجي.

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ مقومات القيادة الشخصية	0.10	1.41	0.165
2/ مقومات القيادة التنظيمية	0.36	6.10	0.000
معامل الارتباط (R)	0.82		
معامل التحديد (R ²)	0.67		
F	42.9		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/10) مايلي:

1. تشير معاملات الانحدار إلى أن أبعاد القيادة الإبداعية على علاقة موجبة مع الأداء الإنتاجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) وذلك على النحو الآتي:
 - معامل انحدار متغير المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.10) وهذا يعنى أن المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء الإنتاجي في المجتمع موضع الدراسة.
 - معامل انحدار متغير المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.36) وهذا يعنى أن المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء الإنتاجي في المجتمع موضع الدراسة.
2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3/15) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (المقومات التنظيمية، والمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية) في المتغير التابع

(الأداء الإنتاجي) حيث بلغ معامل التحديد (0.67).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية والأداء الإنتاجي وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية والأداء الإنتاجي (6.10) بمستوى دلالة معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء الإنتاجي) لمقومات القيادة التنظيمية، بينما لا يتم قبولها بالنسبة للمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي (الأداء التسويقي).

ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل أبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية، المقومات التنظيمية) والمتغير التابع ويمثله الأداء المؤسسي (الأداء التسويقي).

جدول (3/11) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء التسويقي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ مقومات القيادة الشخصية	0.18	2.52	0.015
2/ مقومات القيادة التنظيمية	0.28	4.46	0.000
معامل الارتباط (R)	0.79		
معامل التحديد (R2)	0.62		
F	34.8		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/11) مايلي:

1. تشير معاملات الانحدار أن أبعاد القيادة الإبداعية على علاقة موجبة مع الأداء

التسويقي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79) وذلك على النحو الآتي:

- معامل انحدار متغير المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.18) وهذا يعنى أن المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء التسويقي في المجتمع موضع الدراسة.
- معامل انحدار متغير المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.28) وهذا يعنى أن المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية تؤثر طردياً في الأداء التسويقي في المجتمع موضع الدراسة.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3/11) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (المقومات التنظيمية، والمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) حيث بلغ معامل التحديد (0.62).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد القيادة الإبداعية (المقومات الشخصية والمقومات التنظيمية) والأداء التسويقي وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية والأداء التسويقي (2.52) بمستوى دلالة معنوية (0.015) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية والأداء التسويقي (4.46) بمستوى دلالة معنوية (0.000).

وجميع قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

ومما تقدم نستنتج قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية والأداء التسويقي) لمقومات القيادة التنظيمية، بينما لا يتم قبولها بالنسبة للمقومات الشخصية للقيادة الإبداعية.

الخاتمة وتشمل نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج:

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص نتائج الدراسة في الآتي:

1. هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي.
2. تم إثبات فرض الدراسة الرئيس والذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء المؤسسي.
3. توجد مقومات شخصية للقيادة الإبداعية متوفرة في القيادات في شركة MTN-سودان للاتصالات تتمثل في قدرة القيادة على التغيير وامتلاك الذكاء اللازم لحل المشكلات بينما يعتبر محور الاعتراف بالخطأ غير معمول به.
4. توجد مقومات تنظيمية للقيادة الإبداعية متوفرة في القيادات في شركة MTN-

سودان للاتصالات تتمثل في وجود أهداف واضحة للمنظمة والعاملين وتصميم الهيكل التنظيمي يتم وفقاً لأهداف المنظمة بينما لا يوجد تعامل مع الأنظمة والقوانين بالشفافية اللازمة.

5. تطبيق إدارة الموارد البشرية أنشطة التدريب لرفع كفاءة العاملين ويتم توصيف وتحليل الوظائف بطريقة علمية فيما لا يوجد نظام حوافز وتعييزات ملائمة للعاملين.
6. في الأداء المالي توجد سياسات لتخطيط الموارد المالية الحالية المستقبلية كما تقوم الإدارة بقياس وتقييم الأداء المالي ولكن لا يصمم الهيكل التنظيمي للموارد المالية بالكفاءة اللازمة.
7. يوجد اهتمام بصيانة الآلات ومعدات العمل كما يتم وضع سياسات لتحسين الإنتاج وتطوير وتجويد المنتجات في الأداء الإنتاجي ولا توجد سياسات لفتح خطوط منتجات جديدة.
8. في الأداء التسويقي توجد استراتيجيات تسويقية في الشركة كما توجد للقيادة القدرة على الاستجابة لحاجات السوق والتعامل مع المتغيرات، ولكن لا تعمل القيادة على استهداف أسواق جديدة.
9. توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية (شخصية وتنظيمية) مع أداء الموارد البشرية.
10. توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية التنظيمية والأداء المالي ولا توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء المالي.
11. توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية التنظيمية والأداء الإنتاجي ولا توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء الإنتاجي.
12. توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية (شخصية وتنظيمية) مع الأداء التسويقي.

مناقشة نتائج الدراسة:

بافتراض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء المؤسسي وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات القيادة الإبداعية التنظيمية والأداء المؤسسي.

يتضح من نتائج الدراسة أن شركة MTN –سودان للاتصالات، تطبيق مقومات القيادة الإبداعية بشقيها المقومات الشخصية والمقومات التنظيمية بشكل كبير ويدل على ذلك من خلال التحليل الإحصائي والذي يظهر معدل استجابة عالية لكل من عبارات المقومات الشخصية.

وقد وجدت النتائج كذلك أن القيادة لا تمارس ثقافة الاعتراف بالخطأ وربما يعود ذلك لأسباب تتعلق بالشخصية السودانية والتي تفتقد مبدأ الاعتذار وتعتبره نوعاً من أنواع فقدان الهوية، كما تشير النتائج إلى عدم تطبيق التعامل مع الأنظمة والقوانين بالشفافية اللازمة، وهذه الاستجابة منطقية في وجود نظم لا تطبق القوانين بالفعالية اللازمة.

• المعوقات التي واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة:

من أهم المعوقات التي واجهت الباحثة كانت هي صعوبة الحصول على المعلومات وضعف المفهوم إلى حد كبير بالنسبة لمصطلح القيادة الإبداعية وتأثيراتها وتوزيع الاستبانة لمثل هذا النوع من الشركات -شركات الاتصالات- لأنهم يعتقدون أن المعلومات التي يقدمونها يمكن أن تؤثر في سوق التنافس مع الشركات الأخرى، وهناك سبب آخر وهو أن مفهوم البحث العلمي وأهميته ما زال يحتاجان إلى الكثير من الوعي بأهميته القصوي في كل المجالات.

ب. التوصيات:

واستناداً إلى ما سبق توصي الدراسة بالآتي:

1. التبشير بمفاهيم القيادة الإبداعية وأهميتها كنمط حديث من أنماط الإدارة له تأثير وأهمية كبرى في الأداء المؤسسي.
2. وجود القيادة الإبداعية ضرورة ملحة في المنظمات يفرضاها واقع اليوم الذي يقوم على مبدأ التنافس في فاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها.
3. لا بد أن تتوفر في القيادة الإبداعية الصفات الشخصية اللازمة والمتطلبات التي تؤدي الي رفع مستوي القدرات والخبرات في القيادة.
4. ضرورة العمل على صقل المهارات التنظيمية لدي القادة بالتدريب ورفع القدرات والاستفادة من ذلك بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.
5. من المهم النظر الي الأداء المؤسسي ومراجعتة وفقاً للفكر الإبداعي الذي يقود الي تحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل.

وكما توصي الباحثة بإجراء الدراسات المستقبلية الآتية في موضوع القيادة الإبداعية:

1. دراسات مقارنة عن القيادة الإبداعية في شركات الاتصالات في السودان لمعرفة مدى تطبيق مقومات القيادة الإبداعية وفعاليتها مما ينعكس إيجاباً على الأداء ويحقق الميزة التنافسية.
2. دراسة معوقات الإبداع في المنظمات والمؤسسات السودانية بغية إيجاد الحلول وتجاوز المشكلات.
3. تصميم نماذج للقيادة الإبداعية وتطبيقها على الشركات وقياس نتائج الأداء قبل وبعد التطبيق والاستفادة من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

المصادر والمراجع:

1. أنس عبد الباسط، عباس، جمال علي الكميم، التسويق المعاصر، (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015).
2. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، (عمان: المكتبة الوطنية، 2013).
3. عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1999، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد 2
4. جمعة محمود حسن، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية القيادات الناضجة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية أداء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، 2011، العدد 90.
5. يسن عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعالقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2013، المجلد 15، العدد 4.
6. احمد محمد آدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، بحث مقدم لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
7. أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة، (القاهرة: جامعة بنها، 2007).
8. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
9. محمد الصيرفي، الحل الابتكاري للمشكلات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2007.
10. محمد هاس محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، (الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015).
11. عبد اهلل السويد، القيادة الإبداعية، أسس ونظريات، (الكويت: دار المسيلة، 2014).
12. بيت الفكر الدولية، الفرق بين القائد والمدير، (عمان: بيت الفكر للنشر، 2005).
13. محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، 2006).

Translated Arabic References:

ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية:

1. Anas Abdul Basit, Abbas, Jamal Ali Al-Kameem, Attaswiq Al-Mu'asir, Amman: Akadimiyoun Linnashr Wattawzi', 2015.
2. Ala' Farhan Talib, Idarat Attaswiq Mandhur Fikri Mu'asir, Amman: Al-Maktaba Al-Watiniya, 2013.
3. Adel Mohamed Zayed, Tahlil Ta'thir Al-Qiyada fi Tanmiat Al-Amilin, Almajalla Al-Arabiya Lilouloum Al-Idariya, 1999, Jami'at Al-Kuwait, mujallad 4, adad 2.
4. Jumaa Mahmoud Hassan, Haider Shaker Nuri, Ta'thir Al-Qiyada Al-Idariyat Alqiyadat Annadhija fi Tahqiq Al-Ibda' Al-Idari: Dirasa Tatbiqiya ala Alqiyada Al-'Olya fi Jami'at Diali, Majallat Al-Idara Waliqtisad, assana arrabi'a waththalathun, 2011, aladad 90.
5. Yassin Abd al-Hadi Saleh, Basima Muhammad Bani, Alqiyada Al-Ibda'iyia wa

- Alaqtuha bi Mutatalabat Idarat Alma'rifa fi Jami'at Al-kufa min Wijhat Nadhar Alqiada Alidariya Fiha, Majallat Alqadisiyya Lil'uloum Al-Idariya Waliqtisadiya, 2013, al mujallad 15, aladad 4
6. Hamad Muhammad Adamo, Alqiyada Al-Ibda'iya Wa Atharuha ala Al-Ada' Al-Istratiji Lilmunadhamat, bahth muqaddam linayl al-majistir filidara almalia, Jami'at Assoudan Lilouloum Wattiknulujia, 2016
 7. Ahmed Sayed Mostafa, Al-Mudir Aththaki, Kayfa Yakun Aththaka Filqiyada, Al-Qahira: Jami'at Banha, 2007.
 8. Majdi Awad Mubarak, Arriyada fil A'Maal, Al-Mafahim Wan-Namadhij Wal-Madakhil Al-Ilmiya, Amman 'Alam Al-Kutob Al-Hadith Linnashr Wattawzi', 2009.
 9. Mohamed El-Sirafy, Al-Hall Al-Ibtikari Lilmoshkilat, Al-Iskandariya, Mu'assasat Hawras Al-Duwaliyya, 2007.
 10. Muhammad Haas Muhammad, Idarat wa Tandhim wa Tatweer Al-A'maal: Qiya Al-Ada' Al-Mutawazin, Al-Urdun: Dar Al-Mu'tazz Linnashr Wattawzi', 2015.
 11. Abdullah Al-Suwaid, Al-Qiyada Al-Ibda'iyya: Usous Wa Nadhariyyat, Al-Kuwait: Dar Al-Masila, 2014.
 12. Bayt Al-Afkar Alduwaliya, Al-Farq bayna Al-Qa'id Walmudir, Amman: Bayt Al-Afkar Linnashr, 2005.
 13. Muhammad Al-Azazi Ahmed Idris, Al-Muqawimat Assulukiyya Wattandhimiyya Lilmudir Al-Asri, Azzaqaziq: Jami'at Azzaqaziq, 2006.

The Components of Creative Leadership and their Impact on Institutional Performance

Fadwa Abu Elhassan Mohammed Farah

College of Administrative Sciences - Omdurman Islamic University
Omdurman - Sudan

Abstract:

The aim of this study was to measure the impact of creative leadership on institutional performance. It was applied to the senior and middle leaders of MTN in Sudan Telecom. The study used the descriptive and historical analytical approach. The results revealed a positive correlation between the elements of personal and organizational leadership and organizational performance in four variables, including: human resources, finance, production and marketing. The results also showed that some of the elements of creative and personal leadership are applied. The study recommended giving due importance to creative leadership in the organizations as an urgent necessity imposed by today's reality, which is based on the principle of competition and effectiveness of performance to improve the image of the organization and support its position. Other recommendations included the need to work on refining the personal and organizational skills of leaders and working to develop the spirit of creativity and innovation. Proposals for future studies in the same field were also provided.

Keywords: Creative Leadership, Human Resources Performance, Financial Performance, Production Performance and Marketing Performance.