مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

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: 2026/11/01 20:52 +03

الموسوعة السياسيّة 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 السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد B

المجلد 16، العدد 2
ربيع الثاني 1441 هـ / ديسمبر 2019 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

ديسمبر 2019م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 16 العدد 2 (B)
https//:doi.org/10.36394/jhss/16/2B/4

مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي

فدوى أبو الحسن محمد فرح
كلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الإسلامية
السودان - الخرطوم

تاريخ الاستلام: 26-05-2018 **تاريخ القبول: 07-02-2019**

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN- سودان 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 أنَّ 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 تتوافر في القادة، ويتميز القائد الإبداعي بعدد من الصفات التي تجعل منه قائدا مبدعا 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 متمثلا 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 بإثرها علي القائد الجيد، فكلما امتلك القائد مهارات وقدرات نوعية تؤهله للتأثير في الآخرين لقيادة الإبداع والتميز كلما انعكس ذلك على المنظمة في أدائها الإيجابي والفاعل.

ولا شك 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 المسؤولة 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 ووجودها كمفهوم وتطبيق في مؤسسات ومنظمات الوطن العربي عموماً وفي السودان على 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 تداولوا 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 للتحول نحو نمط جديد من القيادة يسمي 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 الآغا، 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 كآفة مجالاته. وبناءً على ما سبق ومن خلال دراسة الشركة وطبيعة عملها وهيكلها الإداري وجدت الباحثة أنَّ الشركة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في السودان والتي تحقق انتشاراً واسعاً ولديها أفرع كثيرة ولطبيعة عملها التقنية؛ فبالتالي تحتاج إلي تطبيق مفهوم القيادة الإبداعية والذي يحقق الإبداع والابتكار ويعمل علي 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؟

وسعياً وراء الإجابة على هذه الأسئلة ركزت الدراسة علي 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 الي 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 اتصالاتMTN _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 وحوجة 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 أهاويو _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 احصائية بين مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والأداء المؤسسي.

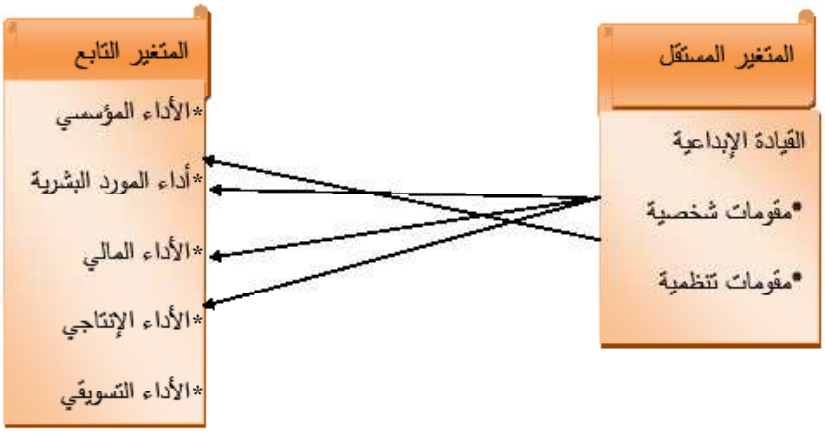
وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- 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 ويقيس القيادة الإبداعية، أما المتغير الثاني فيمثل المتغير التابع ويقيس الأداء المؤسسي والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1)



المصدر: إعداد الباحثة، استنادا 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 M T N 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 الفعَّال، 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 (الهيتي، 2000، ص29)[2] وقياس هذا الأداء عبر معايير مختلفة للتقييم.
- **الأداء المالي:** يعبِّر عن الأداء المالي في المنظمات عن طريق الإدارة المالية بإتخاذ 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 يتولي 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-ع3، مصر،2014، ص301 - 223.

(2) مطرالهيتي، 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).

- **الأداءالتسـويقي:** عـرَّف كوتلـر التسـويق بأنـه عمليـة تحديـد الحاجـات والرغبـات والإهتمامـات الخاصـة بالأسـواق المسـتهدفة وتسـليم المسـتوي المرغـوب مـن الإشـباع بطريقـة أكثـر فعاليـة وكفـاءة مـن المنافسـين (عبـاس، الكميـم، 2015، ص18) [1]أمـا الأداء التسـويقي فيعنـي مـدي تحقيـق المنظمـة للأهـداف الكليـة ومـن ضمنهـا الأهـداف التسـويقية وذلـك عـن طريـق المؤشـرات الفعليـة المتحققـة مـع المؤشـرات المسـتهدفة لفتـرة سـابقة (طالـب، 2013، ص172).[2]

الدراسات السابقة:

1. دراسة (زايد، 1999):[3]

هـدف هـذا البحـث الـي دارسـة أثـر نمـط القيـادة التبادليـة والتحويليـة فـي تنميـة العامليـن وقـد تمـت الدراسـة علـى عينـة مـن العامليـن فـي مجـال صناعـة الغـزل والنسـيج فـي مصـر، وأشـارت نتائـج الدراسـة إلـى وجـود ارتبـاط معنـوي موجـب بيـن نمـط القيـادة التحويليـة وكل مـن الإنتمـاء المعيـاري للعامليـن والعاطفـي والقـدرة علـى تطويـر طـرق العمـل والرضـا الوظيفـي للعامليـن، وأمـا نمـط الإنتمـاء والقيـادة التبادليـة فقـد كان لـه ارتبـاط معنـوي موجـب مـع الإنتمـاء والقـدرة علـى تطويـر طـرق العمـل مـع توصيـات أهمهـا ضـرورة حوجـة المنظمـة الـي وجـود نوعيـة متميـزة مـن القيـادات الإداريـة لمواجهـة التحديـات البيئيـة الجديـدة.

2. دراسة (جمعة، نوري،2011):[4]

اختبـر هـذا البحـث علاقـة الإرتبـاط والأثـر بيـن متغيـر القيـادة الإداريـة ومتغيـر الإبـداع الإداري،اذ تمثلـت المشـكلة بمـدي دور القيـادة الإداريـة الناجحـة فـي تحقيـق الإبـداع الإداري فـي جامعـة ديالـي، وجـاءت النتائـج مطابقـة لفرضيـة البحـث وهـي وجـود علاقـة إرتبـاط وأثـر معنويـة بيـن القيـادة الإداريـة الناجحـة وتحقيـق الإبـداع الإداري وكانـت أهـم التوصيـات هـي العمـل علـي تدريـب وتنميـة ورعايـة الأفـراد العامليـن بوصفهـم أهـم مـوارد الجامعـة، كمـا أن علـي الأفـراد العامليـن أن يتخـذوا مـن مدربيهـم قـدوات لهـم واسـتحداث إدارة للإبـدع فـي كليـات

(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 للعوم 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 لأداء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، 2011، العدد 90.

الجامعة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الإستفادة 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 علي ذلك، حددت الدراسة تأثير الإبداع والقيادة التحويلية علي 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 علي الأداء التنظيمي، هذا يدل علي أن القيادة التحويلية والإبداع قد عززت بشكل كبير الأداء التنظيمي وشركات الخدمات اللوجستية الماليزية، والمنتج أو الخدمة في الإبداع برزت كأهم العوامل التي تؤثر علي أداء المنظمة وتناقش النتائج والتوصيات البحوث 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 إرتباط 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 , Başẗurk , Boz, 2014):[3]

تهدف هذه الدراسة الي تحليل تأثير أساليب القيادة والإبداع علي أداء الأعمال، وتشير النظرية والأبحاث الي أن القيادة والإبداع لهما تأثير مهم علي أداء الأعمال، لكن هذه العلاقة ليست هي نفسها بسبب القطاع والموقع والحجم والمتغيرات الأخري، 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) يسن عبد الهادي صالح، باسمة 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 Başẗurk, 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 اسلوبي 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 (آدمو، 2016):[1]

هدفت هذه الدرسة 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 بالقادة 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 استراتيجية التمايز وأداء الشركة للفنادق في سورابايا في إندونسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين اللذين لديهم مستوي 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 استراتيجية التمييز 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 behavirol 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 متناعم من المهارات السلوكية (مصطفي، 2007، ص 15)[1]، ويمكن تعريفها بأنها قدرة القائد أو المدير في التأثير في المرؤوسين لاتخاذ عمل أو نشاط معين

(1) أحمد سيد مصطفي، 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 والملهم 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 الشئ وابتدعته، اي 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 الجدة والتفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقة 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 والأتباع 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 المعتز 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 القادرة على 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 ويقرأها 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]

ثالثا: 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/ الأمانه. 9/ التواضع. 10/ الثقة. 11/ التعليم. (علية، 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 المؤسسى.

أولاً: مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، والكفاءة هي القدرة على تخفيض أو تجحيم 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 المؤسسى بعديد 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 يسعي 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, Derue, 2010, P 627).[3]

ثانياً: وظائف المنظمات:

حدد البعض وظائف المنظمات الريادية الحديثة بأربعة وظائف رئيسة سواء كانت منظمات حكومية أوخاصة 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 أعلي فعالية ممكنه 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 قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2014 - 2015).

(3) Scott Derue and Susan J. Ashford, who will lead and How will follow? Asocial 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 المؤسسى:

قد يكون الإبداع مؤسسياً ويختص بالمؤسسة، وعلى ذلك يمكن تعريف الإبداع المؤسسى 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، يشكِّل 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 مشتركيها المقيدين في سجلاتها المائتي مليون(200) مشترك على كآفة 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.

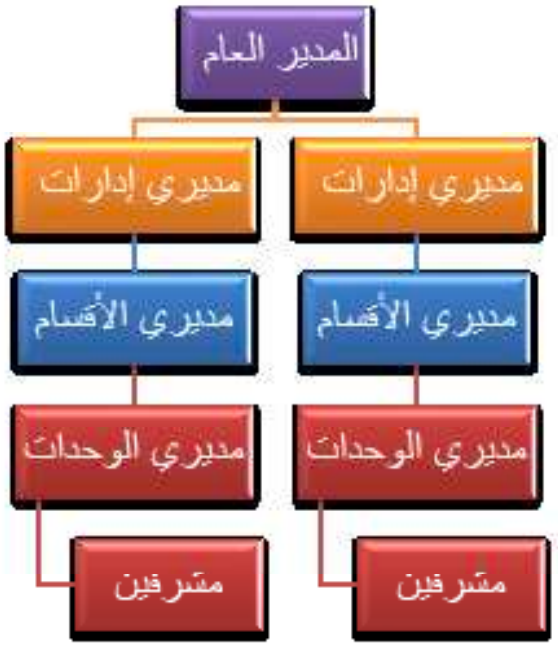
نبذة تاريخية عن شركة MTN سودان موضع الدراسة:

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 MTNسودان.



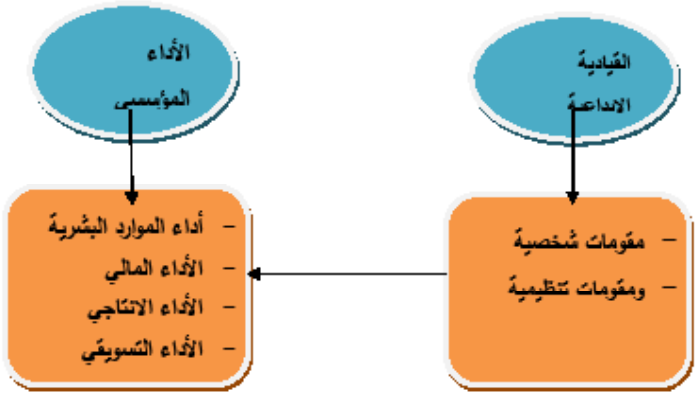
المصدر: شركة MTN للاتصالات - سودان،2017

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 الثانى: نموذج الدراسة ونظرية الدارسة

شكل رقم (3): نموذج الدراسة

المتغير الـ **نغير التابع**



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

علـي القائـد وتنظـر للقائـد علـي أنـه الـذي يسـتطيع إشـباع حاجـات الجماعـة المختلفـة سـواء أكانـت ماديـة أم نفسـية، كمـا تهتـم أيضـا بخصائـص القائـد وطبيعـة الموقـف والمنـاخ بصفـة عامـة ومـن أنصـار هـذه النظريـة «سـانفورد» (F.H.Sanford) والـذي يعتبـر أن الاعتـراف بالتبعيـة كعنصـر فـي ظاهـرة القيـادة كان إسـهاما مهمـاً .

المبحث الثالث:ويشمل نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشـتمل هـذا الجـزء مـن البحـث علـي إجـراءات الدراسـة الميدانيـة والتـى تتمثـل فـي أسـلوب جمـع البيانـات ومعالجتهـا إحصائيـا وتفسـيرها، وإجـراء اختبـارات الثبـات والصـدق للتأكـد مـن صلاحيتهـا بالإضافـة الـى وصـف لمجتمـع وعينـة الدراسـة والأسـاليب الإحصائيـة التـي تـم بموجبهـا تحليـل البيانـات واختبـار فـروض الدراسـة وذلـك علـى النحـو الآتـي:

أولا: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

القسم الأول:

1. مجتمع الدراسة:

يقصـد بمجتمـع الدراسـة المجموعـة الكليـة مـن العناصـر التـي يسـعى الباحـث أن يعمـم عليهـا النتائـج ذات العلاقـة بالمشـكلة المدروسـة، وبنـاء علـى مشـكلة الدراسـة وأهدافهـا فـإن المجتمـع المسـتهدف يتكـون مـن القيـادات الوسـطي والعليـا فـي الإدارات المختصـة بشـركة الاتصـالات MTN والبالـغ عددهـم (70) قائـدا.

2. عينة الدراسة:

بتطبيـق معادلـة ريتشـارد يكـون حجـم العينـة يسـاوى (55) مفـردة تمثـل نسـبة (79) مـن المجتمـع موضـع الدراسـة وقـد تـمَّ اختيارهـا مـن مجتمـع الدراسـة الموضـح فـي الفقـرة السـابقة عـن طريـق العينـة العشـوائية وهـى إحـدى العينـات الاحتماليـة والتـي يختارهـا الباحـث مـن مجتمـع الدراسـة بطريقـة تتيـح فرصـا متسـاوية فـي الاختيـار لجميـع مفـردات المجتمـع موضـع الدراسـة وتـم اسـترجاع عـدد (45) اسـتمارة بنسـبة اسـترجاع بلغـت (81.8)% ويعتبـر معـدل الإسـتجابة مـن المعـدلات العاليـة باعتبـاره يفـوق الحـدود المتعـارف عليهـا (75)% ولعـل الارتفـاع النسـبى للـردود يمكـن إرجاعـه إلـى المتابعـة المسـتمرة مـن جانـب الباحثـة .

3. خصائص عينة الدراسة:

ومـن خـلال البيانـات العامـة التـي تـم جمعهـا عـن المبحوثيـن بواسـطة الجـزء الأول مـن اسـتمارة البحـث، وباسـتخدام التكـرارات الإحصائيـة تـم تحديـد خصائـص عينـة الدراسـة وذلـك بهـدف التعـرف علـى صفـات مجتمـع المبحوثيـن مـن حيـث التركيبـة العلميـة والعمليـة والاجتماعيـة وفيمـا يلـي توزيـع عينـة الدراسـة تبعـا للمتغيـرات الشـخصية:

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

جدول (3/1) خصائص أفراد عينة الدراسة

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

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 الإنتاجى) وتم قياسه بعدد (6) عبارات.

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

ثانيا: الطريقة الإحصائية المستخدمة/ في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمَّ 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 الإحصائى لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كآفة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج. الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في أراء المستجيبين قياسا» 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.

ه. 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:

أولا: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائى الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. محاور المتغير المستقل: مقومات القيادة الإبداعية:

فيما يلي التحليل الإحصائى 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

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

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

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 متوسطا» 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

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

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 متوسطا» عام مقداره (3.98) وبإنحراف

معيـاري (0.88) وأهميـة نسـبية (79.6) %.

2. محاور المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

فيمـا يلـي التحليـل الإحصائـى الوصفـي للعبـارات التـي تقيـس الأداء المؤسسـي فـي المجتمـع موضـع الدراسـة وذلـك علـى النحـو الآتـي:

أ. أداء الموارد البشرية

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

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

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

يتضح من الجدول (3/4) ما يلي:

1. أن جميـع العبـارات التـي تعبـر عـن محـور أداء المـوارد البشـرية يزيـد متوسـطها عـن الوسـط الفرضـي (3) وهـذه النتيجـة تـدل علـى موافقـة أفـراد العينـة علـى أداء المـوارد البشـرية فـي المجتمـع موضـع الدراسـة بمسـتوى اسـتجابة مرتفعـة حيـث حققـت جميـع العبـارات متوسـطا» عـام مقـداره (3.70) وبانحـراف معيـاري

(0.94) وأهميــة نسـبية (74) %.

ب. الأداء المالي

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

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

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

يتضح من الجدول (3/5) ما يلي:

1. 1/ أن جميـع العبـارات التـي تعبـر عـن محـور الأداء المالـي يزيـد متوسـطها عـن الوسـط الفرضـي (3) وهـذه النتيجـة تـدل علـى موافقـة أفـراد العينـة علـى أداء المـوارد البشـرية فـي المجتمـع موضـع الدراسـة بمسـتوى اسـتجابة مرتفعـة حيـث حققـت جميـع العبـارات متوسـطا» عـام مقـداره (3.87) وبانحـراف معيـاري (0.90) وأهميــة نسـبية (77.4) %.

ج. الأداء الإنتاجى

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

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

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

يتضح من الجدول (3/6) ما يلي:

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

د. الأداء التسويقي

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

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

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 متوسطا» عاما مقداره (3.98) وبانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (79.6) %.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة 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) مايلى:

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 يمثله 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

معامل الارتباط(R)	0.80		
معامل التحديد (R2)	0.64		
F	37.6		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/9) مايلى:

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 طرديا 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 طرديا 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 وفقا» لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الإنحدار 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

الإبداعيـة والأداء المؤسسـي (الأداء الإنتاجـى).

ولإثبـات هـذه الفرضيـة اسـتخدمت الباحثـة تحليـل الانحـدار المتعـدد لتحديـد العلاقـة السـببية بيـن المتغيـر المسـتقل والـذي يمثلـه أبعـاد القيـادة الإبداعيـة (المقومـات الشـخصية، المقومـات التنظيميـة) والمتغيـر التابـع ويمثلـه الأداء المؤسسـي (الأداء الإنتاجـى).

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

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 (R2)	0.67		
F	42.9		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2017.

يتضح من الجدول (3/10) مايلى:

1. تشـير معامـلات الانحـدار إلـى أن أبعـاد القيـادة الإبداعيـة علـى علاقـة موجبـة مـع الأداء الإنتاجـي حيـث بلغـت قيمـة معامـل الارتبـاط (0.82) وذلـك علـى النحـو الآتـي:

- معامـل انحـدار متغيـر المقومـات الشـخصية للقيـادة الإبداعيـة بلغـت قيمتـه (0.10) وهـذا يعنـى أن المقومـات الشـخصية للقيـادة الإبداعيـة تؤثـر طرديـا فـي الأداء الانتاجـى فـي المجتمـع موضـع الدراسـة.
- معامـل انحـدار متغيـر المقومـات التنظيميـة للقيـادة الإبداعيـة بلغـت قيمتـه (0.36) وهـذا يعنـى أن المقومـات التنظيميـة للقيـادة الإبداعيـة تؤثـر طرديـا فـي الأداء الإنتاجـى فـي المجتمـع موضـع الدراسـة.

2. كمـا تشـير النتائـج الـواردة بالجـدول رقـم (3/15) إلـى وجـود تأثيـر للمتغيـرات المسـتقلة (المقومـات التنظيميـة, والمقومـات الشـخصية للقيـادة الإبداعيـة) فـي المتغيـر التابـع

(الأداء الانتاجـى) حيـث بلـغ معامـل التحديـد (0.67).

3. كمـا يتضـح مـن نتائـج التحليـل وجـود علاقـة ذات دلالـة معنويـة بيـن المقومـات التنظيميـة للقيـادة الإبداعيـة) والأداء الإنتاجـى وفقـا» لاختبـار (t) عنـد مسـتوى معنويـة (5%) حيـث بلغـت قيمـة (t) المحسـوبة لمعامـل الانحـدار للعلاقـة بيـن المقومـات التنظيميـة للقيـادة الإبداعيـة والأداء الإنتاجـى (6.10) بمسـتوى دلالـة معنويـة (0.000) ممـا يعنـى ذلـك رفـض فـرض العـدم وقبـول الفـرض البديـل.

وممـا تقـدم نسـتنتج قبـول فرضيـة الدراسـة الفرعيـة الثانيـة والتـي نصـت: (توجـد علاقـة ارتبـاط ذات دلالـة إحصائيـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة والأداء الانتاجـى) لمقومـات القيـادة التنظيميـة، بينمـا لا يتـم قبولهـا بالنسـبة للمقومـات الشـخصية للقيـادة الإبداعيـة.

الفرضيـة الفرعيـة الرابعـة: توجـد علاقـة ارتبـاط ذات دلالـة إحصائيـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة والأداء المؤسسـي (الأداء التسـويقي).

ولإثبـات هـذه الفرضيـة اسـتخدمت الباحثـة تحليـل الانحـدار المتعـدد لتحديـد العلاقـة السـببية بيـن المتغيـر المسـتقل والـذي يمثلـه أبعـاد القيـادة الإبداعيـة (المقومـات الشـخصية، المقومـات التنظيميـة) والمتغيـر التابـع ويمثلـه الأداء المؤسسـي (الأداء التسـويقي).

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) مايلى:

1. تشـير معامـلات الانحـدار أن أبعـاد القيـادة الإبداعيـة علـى علاقـة موجبـة مـع 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 يعني أن المقومات الشخصية للقيادة الإبداعية تؤثر طرديا في الأداء التسويقي في المجتمع موضع الدراسة.
- معامل انحدار متغير المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية بلغت قيمته (0.28) وهذا يعني أن المقومات التنظيمية للقيادة الإبداعية تؤثر طرديا 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 وفقا 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 يعني 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. هنالك 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 معمولٍ به.
4. توجد مقومات تنظيمية للقيادة الإبداعية متوفرة في القيادات في شركة MTN-

سـودان للاتصـالات تتمثـل فـي وجـود أهـداف واضحـة للمنظمـة والعامليـن وتصميـم الهيـكل التنظيمـي يتـم وفقـاً لأهـداف المنظمـة بينمـا لايوجـد تعامـل مـع الأنظمـة والقوانيـن بالشـفافية اللازمـة.

5. تطبـق إدارة المـوارد البشـرية أنشـطة التدريـب لرفع كفـاة العامليـن ويتـم توصيـف وتحليل الوظائـف بطريقـة علميـه فيمـا لايوجد نظام حوافز وتعويضات ملائمـة للعامليـن.

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. يوجـد اهتمـام بصيانـة الآلآت ومعـدات العمـل كمـا يتـم وضـع سياسـات لتحسـين الإنتـاج وتطويـر وتجويـد المنتجـات فـي الأداء الإنتاجـي ولا توجـد سياسـات لفتـح خطـوط منتجـات جديـدة.

8. فـي الأداء التسـويقي توجـد اسـتراتيجيات تسـويقية فـي الشـركة كمـا توجـد للقيـادة القـدرة علـى الاسـتجابة لحاجـات السـوق والتعامـل مـع المتغيـرات، ولكـن لا تعمـل القيـادة علـى اسـتهداف أسـواق جديدة.

9. توجـد علاقـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة (شـخصية وتنظيميـة) مـع أداء المـوارد البشـرية.

10. توجـد علاقـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة التنظيميـة والأداء المالـي ولاتوجـد علاقـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة الشـخصية والأداء المالـي.

11. توجـد علاقـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة التنظيميـة والأداء الإنتاجـي ولاتوجـد علاقـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة الشـخصية والأداء الإنتاجـي.

12. توجد علاقة بين مقومات القيادة الإبداعية (شخصية وتنظيمية) مع الأداء التسويقي.

مناقشة نتائج الدراسة:

بافتـراض أنـه توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائيـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة الشـخصية والأداء المؤسسـي وأنـه توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصائيـة بيـن مقومـات القيـادة الإبداعيـة التنظيميـة والأداء المؤسسـي.

يتضـح مـن نتائـج الدراسـة أن شـركة MTN –سـودان للاتصـالات، تطبـق مقومـات القيـادة الإبداعية بشـقيها المقومات الشـخصية والمقومات التنظيمية بشـكل كبير ويدلل على ذلك من خلال التحليـل الإحصائـي والـذي يظهـر معـدل اسـتجابة عالية لـكل من عبـارات المقومات الشـخصية.

وقـد وجـدت النتائـج كذلـك أنَّ القيـادة لا تمـارس ثقافـة الاعتـراف بالخطـأ وربمـا يعـود ذلـك لأسـباب تتعلـق بالشـخصية السـودانية والتـي تفتقد مبـدأ الاعتـذار وتعتبـره نوعـا مـن أنـواع فقـدان الهيبـة، كمـا تشـير النتائـج إلـي عـدم تطبيـق التعامـل مـع الأنظمـة والقوانيـن بالشـفافية اللازمـة، وهـذه الاسـتجابة منطقيـة فـي وجـود نظـم لا تطبـق القوانيـن بالفعاليـة اللازمـة.

- **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 أنَ 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 كبري في الأداء المؤسسي.
2. وجود القيادة الإبداعية ضرورة ملحة في المنظمات يفرضها واقع اليوم الذي يقوم على مبدأ التنافس في فاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها.
3. لابد أن تتوافر 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 ومراجعته 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 مدي تطبيق مقومات القيادة الإبداعية وفعاليتها مما ينعكس إيجابا 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: االكاديميون 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 للعوم اإلدارية، ،1999 ،جامعة الكويت، مجلد 4 ،عدد 2
4. جمعة محمود حسن، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة اإلدارية القيادات الناضجة في تحقيق اإلبداع اإلداري، دراسة تطبيقية ألداء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة اإلدارة واإلقتصاد، السنة الرابعة والثالثون، 2011 ، العدد 90.
5. يسن عبد الهادي صالح، باسمة محمد باني، القيادة االبداعية وعالقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات اإلدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم اإلدارية واإلقتصادية، 2013 ،المجلد 15 ،العدد 4.
6. احمد محمد آدمو، القيادة االبداعية وأثرها على االداء االستراتيجي للمنظمات، بحث مقدم لنيل الماجستير في إدارة العمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2016.
7. أحمد سيد مصطفي، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة،)القاهرة: جامعة بنها،2007.
8. مجدي عوض مبارك، الريادة في االعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.2009.
9. محمد الصيرفي، الحل االبتكاري للمشكالت، االسكندرية: مؤسسة حورس الدولية،2007.
10. محمد هاس محمد، إدارة وتنظيم وتطوير االعمال، قياس االداء المتوازن،)االردن: دار المعتز للنشر والتوزيع،2015.
11. عبد اهلل السويد، القيادة االبداعية، أسس ونظريات،)الكويت: دار المسيلة. ،2014.
12. بيت االفكار الدولية، الفرق بين القائد والمدير،)عمان: بيت االفكار للنشر،2005.
13. محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري،)الزقازيق: جامعة الزقازيق،2006.

ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية: Translated Arabic References:

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’iya wa

Alaqatuha bi Mutatalabat Idarat Alma'rifa fi Jami'at Al-kufa min Wijhat Nadhar Alqiada Alidariya Fiha, Majallat Alqadisiyya Lil'uloum Al-Idariya Waliqtisadiya, 2013, almujallad 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 Institutnational 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.