

## دور القيادة الادارية في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة ٢٠٢٣ م

### The Role of Administrative Leadership in Achieving Administrative Creativity case study : Kenana Sugar Company Limited ٢٠٢٣

إعداد:

د. كمال احمد محمد عبدالله - ديوان الاوقاف الاسلامية ولاية النيل الابيض

[Kamallosh123@gmail.com](mailto:Kamallosh123@gmail.com)

#### المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة علي السؤال التالي: ما دور القيادة الادارية في تحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة؟ هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة البيروقراطية و الابداع الاداري ، كشف العلاقة بين القيادة الديموقراطية و الابداع الاداري ، توضيح العلاقة بين القيادة الحرة و الابداع الاداري ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. افترضت الدراسة الفرضيات التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة البيروقراطية وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطية وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة. اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الادارية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة ، يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة و يواجه المواقف بمهنية، يناقش المدير القرارات قبل اصدار الاوامر ، يقترح المدير الحلول لا يملها او يفرضها. اهم التوصيات هي : علي الشركة العمل علي تدريب قادتها لزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع اساليب القيادة الحديثة ، أن تعمل الشركة علي تبني نظره إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم الشركة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها ، يوصي الباحث بضرورة تبني طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري لتساعده للتكيف مع التغيرات المفاجئة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية، الابداع الاداري ، المؤسسة ، القائد.

## Abstract

The problem of the study was to answer the following question: What is the role of administrative leadership in achieving administrative creativity in the Kenana Sugar Company Limited? The study aimed to identify the concepts of administrative leadership styles and administrative creativity, to identify the most interactive leadership styles in the process of administrative creativity, and to reveal the most important leadership styles that help in the process of administrative creativity. The study used the descriptive analytical approach. The study assumed the following hypotheses: There is a statistically significant relationship between the style of bureaucratic leadership and the achievement of administrative creativity. There is a statistically significant relationship between the style of democratic leadership and the achievement of administrative creativity. There is a statistically significant relationship between the style of free leadership and the achievement of administrative creativity. The most important findings of the study: There is a statistically significant relationship between the style of administrative leadership and administrative creativity at Kenana Sugar Company Limited. The most important recommendations are: Organizations should work on training their leaders to increase their skills in line with modern leadership styles, that the institution should work on adopting a strategic view to apply the philosophy of leadership styles that contribute to supporting the institution towards environmental changes surrounding it, the researcher recommends the need to adopt studied and effective methods to activate and qualify the leader management to help him adapt to sudden changes.

**Keywords:** administrative leadership , administrative creativity, leader, Organization

## أولاً : الاطار المنهجي

### تمهيد :

القيادة الإدارية تتمثل في النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير علي سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الإبداع الإداري يعبر عن قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.

لقد أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نمط قيادتها الادارية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن القيادة الادارية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

### مشكلة الدراسة :

لقد تلاحظ للباحث أن في شركة سكر كنانة تفتقر للانماط الحديثة في سياستها الادارية وربما يعود ذلك لدور القيادة الادارية و لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما دور القيادة الادارية في تحقيق الابداع الاداري ؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع الاسئلة التالية :

- ١- ما اثر القيادة الادارية الحرة على الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة ؟
- ٢- ما اثر القيادة الادارية البيروقراطية على الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة ؟
- ٣- ما دور القيادة الادارية الديمقراطية في تحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة ؟

### أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- معرفة العلاقة بين القيادة البيروقراطية و الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٢- كشف العلاقة بين القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٣- توضيح العلاقة بين القيادة الحرة و الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٤- التعرف علي الابداع الاداري بالمنظمة.

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الجانب العلمي انها توفر مرجعاً للدارسين والباحثين في هذا المجال ، كما تساعد الدراسة في التعمق في هذا المجال المتعلق بعملية الابداع الاداري ومعرفة السلوك الفعلي لمدرء المنظمة في اتخاذ القرارات تعتبر الدراسة وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العلمي ، و وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحسي والمعنوي.

## فروض الدراسة :

تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية:

- ١- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة البيروقراطية وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٢- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٣- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وتحقيق الابداع الاداري في شركة سكر كنانة المحدودة.

## منهجية الدراسة :

من أجل دراسة موضوع الدراسة ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

## مصادر وأدوات البيانات:

المصادر الأولية : استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة.  
المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة و الانترنت.

## مجال وحدود الدراسة:

- ١- المجال المكاني : شركة سكر كنانة المحدودة.
- ٢- المجال الزمني : ٢٠٢٣ م
- ٣- المجال البشري : العاملين بالإدارات المختلفة بشركة سكر كنانة.

## ثانياً : الدراسات السابقة

١/ دراسة آلاء محمد (٢٠١٢م)<sup>١</sup> : هدفت الدراسة الى كيفية تدريب القادة علي الأساليب القيادية الحديثة وخلق روح التفاعل بين القائد والعاملين بما يضمن للقائد سلطته وللعاملين تنفيذهم للأعمال الموكلة لهم بكل فاعلية ومن غير تعنت. وتمثلت مشكلة الدراسة في الجهل بدور القيادة الإدارية في تنمية الاداء الإداري للعاملين المتمثلة في عدم توفر القائد الفعال والجهل بالأساليب القيادية الحديثة والتي تسعى دوماً إلي توازن بيئة المنظمة. من النتائج التي خلصت لها الدراسة أن القائد الذي لديه خبرة سابقة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها. ولقد أوصت الباحثة الي أنه علي المنظمات العمل علي تدريب قادتها لزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع اساليب القيادة الحديثة.

٢/ دراسة فيصل (٢٠١٠م)<sup>٢</sup> تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المعرفة الأساسية لموضوع القيادة وموضع التميز من خلال استعراض مفاهيمها ومبرراتها وتحليلها وعرضها في إطار أكاديمي فاحص، وحاولت الدراسة أيضاً تقديم معلومات وحقائق لإدارات قطاع البنوك السعودية للاستفادة منها، أيضاً ستقدم الدراسة للمهتمين بالمعرفة

<sup>١</sup> آلاء محمد الحسن عمر ابراهيم، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين دراسة حالة شركة زين للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٢ م .

<sup>٢</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني . ٢٠١٠م. الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، رسالة ماجستير.

الأساسية والمعلومات النظرية، والعملية حول المصطلحات، وإبراز دور المهارات القيادية في تبنى إستراتيجية التميز التي تسهم في تحقيق قيمة العمل في السعودية.

٣/ دراسة مصطفى (٢٠٠٢) <sup>١</sup>: هدفت الدراسة إلى الآتي: التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان،، استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد (٤٢٨) قائد أدارى بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية، بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الاستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية.

٤/ دراسة برهان الدين (٢٠١٢م) <sup>٢</sup>: تمثلت مشكلة الدراسة في أن كل من يتناول من يتناول موضوع الإدارة في الجودة الشاملة لا يتناولها بصورة كاملة فمنهم من يركز علي منهج علمي شمولي يقوم علي التقويم وفقاً لمعايير تقويم لجودة الخدمات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الفعالة للتحسين ورفع مستوي الجودة في إطار أبعاد أو مبادئ تفيد في تحقيق ذلك، ومنهم من يركز محور اهتمامه علي العميل وحده ( العميل الخارجي )، ومنهم من اهتم بكل من العميل الخارجي والداخلي، كما أن البعض اتبع اسلوب أو منهج تجاوب. من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن معظم العاملين في مصنع سيراميك الخيمة حاصلين علي مؤهلات عليا وبكالوريوس، مما يدل علي أن القائمين علي أمر المصنع يهتمون بالمؤهل العلمي باعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف وعمله. لقد أوصي الباحث بضرورة طرح خطة من قبل مديري الأقسام المختلفة في مصنع سيراميك رأس الخيمة، يكون هدف هذه الخطة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم لا بد من التزام الجميع بهذه المبادئ.

٥/ دراسة بلل (٢٠١٦م) <sup>٣</sup> تأتي هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وأنماط القيادة كمتغير معدل في المنشآت الصناعية السعودية حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (١٥٠) استبانة شملت القطاعات الصناعية السعودية وقد أظهرت الدراسة أن هناك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وكما أكدت دعم ايجابية العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وبين أنماط القيادة كمعدل. وتوصلت الدراسة إلى عدة مضامين نظرية وتطبيقية إلى متخذي القرار والقيادات وخاصة في المنشآت السعودية تمثلت في ضرورة اهتمام المنشآت الصناعية السعودية بعامل الوقت وتطبيقه وفق مقاييس علمية مما يساعد في أداء العاملين بكفاءة عالية. وكذلك تنمية وتطوير أنماط القيادة لدى المدراء، والتدريب والتنمية المستمر واتاحة الفرصة لدى العاملين لتنمية القدرات الابداعية والتي تنعكس إيجاباً على أداء المنشأة.

١. مصطفى الطيب ابو قناية، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٢م.

٢ برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تطبيقية علي مصنع سياراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، جامعة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بالسودان، قسم إدارة الاعمال، ٢٠١١م - ٢٠١٢م

٣ صديق بلل صديق ، رسالة ماجستير بعنوان : أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٦م.

## التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن هناك ضعف في معرفة القيادات الإدارية بمفاهيم واساليب وانماط القيادة الإدارية، وكذلك اكدت على ضعف تطبيق وممارسة نمط القيادة الحرة والديموقراطية في هذه المنظمات، وأن هنالك الكثير من المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق انماط القيادة الإدارية في منظمات الأعمال العامة و الخاصة، وكذلك اكدت على ضرورة الاهتمام بالتدريب والتاهيل للعاملين في مجال الابداع الاداري، ومن ناحية أخرى تباينت بعض نتائج هذه الدراسات حول موضوع تأثير انماط القيادة الإدارية على عملية الابداع الاداري.

## ثالثاً: الاطار النظري

### مفهوم القيادة وصفات القائد :

**القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة<sup>١</sup>.

**تعريف آخر:** هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة<sup>٢</sup>.

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح فمنهم من يعرفه أنه " قدرة التأثير علي الآخرين، ومنه من يعرفه أنه "، " القدرة علي التواصل الجازم والهام علي الآخرين "٣.

أما القيادة في إطار الممارسة الإدارية فقد عرفت عدة تعريفات منها :

١/ هي عمليات إحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف<sup>٤</sup>.

٢/ تعرف كذلك القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير علي سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>٥</sup>.

٣/ القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول علي التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة.

<sup>١</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧ م.

<sup>٢</sup> صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، مرجع سابق

<sup>٣</sup> صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، مرجع سابق

<sup>٤</sup> صالح مهدي محسن العامري، الادارة والأعمال، مرجع سابق

<sup>٥</sup> عليوه، السيد، (٢٠٠١ م)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، ص ٤٦.

٤/ القيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة، والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس<sup>١</sup>.

٦/ ويعرف Allen القيادة الإدارية بأنها: (النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال).

٧/ أما Gibb فيعرفها بأنها: (مجموعة من أوجه النشاط الإداري، الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد من أكثر مساعديه، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية).

القيادة = القائد + الجماعة + التأثير + الأهداف + الموقف

## أنماط القيادة الادارية :

### أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

هنالك تقسيم آخر للأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل علي أربعة أنماط رئيسية هي : القيادة الإستبدادية والتي يطلق عليها صفة ( الأوتوقراطية ) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة<sup>٢</sup> وسيحاول الباحث تسليط الضوء علي هذه الأساليب علي وفق الآتي :

أ- القيادة الإستبدادية : غالباً ما تطلق صفة ( الرئيس ) علي القائد الغستبدادي عوضاً عن صفة ( القائد )، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعة ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يسمتع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مهيمنة، ويطلق علي القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد ان من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم ( مثلاً كان يكون مديراً عاماً لع خبرة عريقة، او قوة أو شخصية أو سطوة ) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلي هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلي عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية : (الإعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وإنجازته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الانسانية حتي بالنسبة للمحيطين به، الدراسة الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره حتي بالنسبة للمحيطين به، ويلقي اللوم علي معاونيه متي ما فشل لكنه يحصل علي التقدير لشخصه في حالة النجاح)<sup>٣</sup>

ب- القيادة الديمقراطية : وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم<sup>٤</sup>، وبصفة عامة فإن هذا الاسلوب في القيادة يؤكد اهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها

<sup>١</sup> جوم، بوهلن وآخرون، ترجمة محمد العريان وإبراهيم شهاب، القيادة وديناميكية الجماعات، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ١٩٦٩م، القاهرة، ص ٢٤ - ٢٦.

<sup>٢</sup> James Sebenius „Sharpening your skills : Negotiation , ( Harvard Business School Working Knowledge : September ٢٠٠٧ ) ، ٦ .

<sup>٣</sup> Steven , William j . , introduction TO management science , Irwin MC Graw – hill : ١٩٩٩ ، ٥٦ .

<sup>٤</sup> Jay An tony , management and Machiavelli ( New York Rinehart and win ston : ١٩٩٧ . ) ٤٥

ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية<sup>١</sup> ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما :

١- القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى : ( والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ) ( سورة الشورى الآية (٣٨).

٢- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى : ( فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله.... ) ( سورة آل عمران الآية (١٥٩).

#### ت- القيادة الفوضوية :

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون. فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم<sup>٢</sup> والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، ولهذا فإن من سمات هذه القيادة : ( إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعد الاستقرار ) ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العلمية، ولكننا إذا أردناه هنا لمجرد إكمال التقسيم فحسب<sup>٣</sup>، أيضاً يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدراً من الاستبداد وقدراً من الديمقراطية في إدارته وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

ث- القيادة غير الموجهة : هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعملية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات الدراسة العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها<sup>٤</sup>، في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير المرؤوسية عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسية بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة<sup>٥</sup>.

<sup>١</sup> Shnkla , M . C . Business organization and Managemment ( New Delhi , S . C hard and company : ١٩٩٥ ) ١٨ th ed p ٨٧٨ ) , ٧١ .

<sup>٢</sup> Mullins , Laurie J . management forganazation Behavior London , pitman , ١٩٩٦ ) p ٨١٠ .

<sup>٣</sup> محمد جودات ناصر، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين، من القيادات الإدارية في إطار عربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: ٢٠٠٦م، ص ١٢ .

<sup>٤</sup> سيد الهواري، الإدارة الأصول الأسس العلمية للقرن ٢١، ( مصر، دار الجيل : ٢٠٠٢م )، ص ٢٥٠ .

<sup>٥</sup> Chandan , J . S . management theory and practice ( New Delhi , vilcas pub : ١٩٩٧ ) , p٥٠٧ .



ج- النمط الديمقراطي : إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه إلى أفكار من الموظفين القادرين على تقديمها<sup>١</sup> ويبدو أن هذه هي الحال التي مر بها (لوي جير ستنير – الإبن) Louis gerster الذي أصبح رئيساً لشركة أي بي أم IBM عام ١٩٩٣ م عندما كانت الشركة على شفا الموت، بما أنه كان غريباً عن عالم صناعة الكمبيوتر، كان علي (جير ستنير) أن يعتمد على النمط الديمقراطي، وكان يرجع إلى أكثر الزملاء تمرساً وحصافة طلباً للمشورة، وفي النهاية بالرغم من أنه لجأ إلى تقليص النفقات بمبلغ ٩ مليارات دولار في السنة، وتسريح آلاف الموظفين بشكل مؤقت، فقد قاد (جير ستنير) تحولاً ناجحاً بشكل مثير، راسماً بذلك مساراً استراتيجياً جديداً للشركة، وعندما تذكر ما حصل، تعجب (جير ستنير) من إن قراراته اليومية كانت تستند في الحصول على بعض النصائح الجيدة من الزملاء الذين كانوا يعرفون الكثير عن أي بي أم : Lou Gerstner on the IBM turnaround ١٩٩٣ وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية، أو لتوليد أفكار مبتكرة لتنفيذها، يقضي David Morgan مثلاً، وهو رئيس تنفيذي لمصرف وست باك في استراليا، نحو عشرين يوماً كل يوم مع مجموعات مختلفة من بين أفضل موظفيه الثمانمائة، بواقع أربعين في كل مرة، وقال (Morgan) إنها جلسة يمدونني خلالها بتغذية عكسية، أريد أن أعرف كيف يكون الأمر حقاً، إذا كان صحيحاً أنه بإمكان شخص ما جالس في ركن منعزل من مكتب، أن يدير نشاطاً، لم يعد هذا صحيحاً اليوم، الخطر الكبير هو أن تبقى بمعزل عن مجريات الأمور وما يحدث، وحتى تكون جلسات التغذية عكسية تلك مفيدة، ينبغي أن يكون القائد منفتحاً على كل شيء على الأخبار السيئة وعلى الجيدة على حد سواء وأضاف (Morgan) قائلاً : (عليك أن تصغي إلى أشياء واقعية حادة القسوة، ولكن إذا ما قطعت رأس واحد منهم لقوله لي الحقيقة المرة، فإنهم سيمتنعون عن التحدث إلى مرة أخرى، علي أن أبقى على الأمور آمنة لكل شخص حتى يعبر عن رايه بصراحة دون خوف، لا توجد مشكلة لا نستطيع حلها إذا كنا غير متحفظين بشأنها)<sup>٢</sup>.

إذ أن النمط الديمقراطي سلبياته فإحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على هذا المنهج هو كثرة الاجتماعات التي تثير السخط إلى ما لا نهاية له حيث يتم التفكير ملياً في الأفكار، ويصبح الاجتماع في الرأي أمراً بعيد المنال، وتصبح النتيجة المرتبة هي جدولة المزيد من الاجتماعات، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة آملاً في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضه لمخاطر العصبية الشديدة وستمثل التكلفة في الابتكار والتشويش وفقدان الإتجاه مع تأجيلات متواصلة وتفاقم النزاعات، فإن طلب نصيحة الموظفين في حالة أنهم غير مطلعين أو غير أكفاء قد يؤدي إلى الكارثة، وبشكل مماثل فإن السعي وراء اجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية لنأخذ على سبيل المثال وضعية رئيس تنفيذي تحت ملاحظاته كانت شركته في الرأي حول ما ينبغي عليه أن يفعل، وبينما أن المنافسين استولوا على عملائه – وتغيرت حاجات العملاء – استمر هذا المدير التنفيذي في تعيين اللجان لدراسة استجابات بديلة، ولكن ما أن تحول السوق فجأة بسبب دخول التكنولوجيا

<sup>١</sup> Morgan W. McCall jr. Testing reality about yourself : in High Flyers : Developing the next Generation of leaders ( Boston Harvard Business School press : ١٩٩٨ ) , p٧٥ .

<sup>٢</sup> Mark Muraven and Roy Banmeister , Using self – control for practice self – Regulation and Depletion of limited Ressources : Done self – control resemble a musele ? psychological Bulletin ١٢ no (٢٠٠٠) ٢٤٧ – ٢٥٩ , p٢٤٩ .

جديدة، تجمد هذا الرئيس التنفيذي في مساراته، وقبل ان يدعوا الي اجتماع طارئ آخر للنظر في الوضع، قام مجلس الإدارة باستبداله.

أ- القيادة التبادلية : إن القاسم المشترك الأعظم للأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي transactional manager وان الاساس الذي يبني عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو : التدعيم الشرطي contingent re-enforcement في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليه والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الادارة استثناء حيث لا يتدخل الرئيس إلا اذا لم يستطع المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن القائد يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها<sup>١</sup>. وقد اثبتت الدراسات انه بالتدعيم المشروط ( السلبي والايجابي ) يستطيع الرئيس : رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر الدور الوظيفي ( السلوك المتوقع من شاعلها ) إن اسلوب المدير التبادلي transactional manager في تناول المنفعة للموظفين في مقابل الحصول علي العمل المطلوب منهم : يوح العمل المطلوب من المرؤوسين وبالتالي يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحي المستويات المتوقعة من النتائج يشعر بحاجة ورغبات المرؤوسين ويوح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين علي القيام بالنتائج المتفق عليها، ويتبع المدير التبادلي الاسلوبين التاليين :

- الاداء بالإستثناء : التدخل فقط عندما تسوء الأحوال والانتقاد والتدعيم السلبي.
- الجزاء الشرطي : هو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها<sup>٢</sup>.

القيادة التحويلية : استخدم الفكر العلمي المعاصر مصطلح القائد التحويلي Transformational leader ليشير الي قادة التغيير وان اهم ما يميز منظمة القرن ٢١ هو انهم يحبون التغيير<sup>٣</sup>، هذا المصطلح هو القائد التحويلي، فمن هو القائد التحويلي ؟ وكيف يفكر ؟ وماهي مقوماته ؟ وماهي نظريته للأمور ؟ وماهي خصائصه ؟ وماهي مصطلحاته ؟ وماهي وظيفيته ؟

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة الي حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وان كان امتداد للمدير الفعال حيث يري نفسه شخصاً له رؤية مستقبلية vision وصاحب رسالة mission أنه يري شيء بعيد بروية جديدة يعتبر انه شيئاً بعيداً واحيانا يسهر إن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية، وان اهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من اجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة، وعادة ما نجد إن الناس تقلده وتحب ان تنتمي اليه<sup>٤</sup>، إنه يظهر مستوي عال من التعبير الانفعالي ونجده يتمتع بثقة عالية

<sup>١</sup> Griffiin Ricchey W . and Ronald J . E . bret , Business ٨ th Edition , Pearrrson prentice – Hall new jersey : ٢٠٠٦ , p٨٨.

<sup>٢</sup> ماجد العطية، سلوك المنظمة، ط١، ( عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع : ٢٠٠٣ م )، ص ٢٤٠ .

<sup>٣</sup> الهام محمود احمد ابراهيم، أمينة مصطفى صبري، برنامج إعداد قادة المستقبل وخطوات التغيير، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة : ٢٠٠٦ م )، ص ٦٥٧ .

<sup>٤</sup> سامي عبد الله الياسين، القيادة الإدارية، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦ م )، ص ٣٣ .

واحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال، ونجده حرا من الصراعات الداخلية وهذا الاحساس العالي يساعده علي تجنب حالة الدفاع عن نفسه وإن حضور بدنيا ديناميكيًا ونشاطا واضحا وهو دائما يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى قيماً بينهم علي المستوي الشخصي، إنه مثل الممثل ولكنه ممثل عظيم... دائماً يتصرف وكأنه علي مسرح وان طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية تلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الانجليزية 'charisma' وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون موجبة ذاتياً بمعنى الإحساس العالي بالذات الذي يصل الي درجة الانانية حيث يركز القائد علي قوته وعلي مركزه وقيمه في عيون الآخرين وحيث يحبه الآخرين ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها ولا يناقشونه فيها.

## الإبداع الإداري :

### مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product).

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة<sup>١</sup>.

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب له<sup>٢</sup>.

وقد عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة<sup>٣</sup>.

<sup>١</sup> علاء دهم الحمد، أنماط القيادة للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية، رسالة، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (النجف، غير منشورة: ٢٠٠٦م) ص ٢٣.

<sup>٢</sup> العواجي، إبراهيم. (١٤٠٦هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ص ٩٩٥.

<sup>٣</sup> الشبيني، هاشم (١٩٩٧م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥) ص ٨٨.

<sup>٤</sup> الحقباني تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود ص ١٥.

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات<sup>١</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

### ثانياً : أهمية الابداع الاداري

يعتبر الابداع الاداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات باحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الافكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة. وينظر الكثيرون الى إدارة الابداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الابداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها<sup>٢</sup>.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التدهور والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم. فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

ويمكن اجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الابداع في المنظمات على النحو التالي :

أ- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

<sup>١</sup> نبيل عبد الحافظ. (١٩٩٥م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، س (١٧)، عدد (٦٠).

<sup>٢</sup> حريم، حسين. (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دارزهران للطباعة والنشر ص ٢٩

ب- ان توافر البيئة الابداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

ج- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

د- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة لها في الدراسة عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة<sup>١</sup>.

ومن خلال العرض السابق والدراسة في أدبيات الإبداع الإداري، يرى الباحث أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولت في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لايمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ولايتم ذلك الا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الابداع.

### سمات الابداع الاداري :

#### سمات الأشخاص المبدعين :

ويمكن اجمال أهم خصائص الأشخاص المبدعين فيما يلي<sup>٢</sup> :-

أ- الخصائص العقلية: تتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة أي القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات، والأصالة وهي القدرة على انتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية، والذكاء.

ب \_ الخصائص النفسية: تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:-

(١) الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها ولكن بلا غرور.

(٢) قوة العزيمة ومضاء الارادة وحب المغامرة.

(٣) القدرة العالية على تحمل المسئوليات.

(٤) تعدد الميول والاتجاهات.

(٥) عدم التعصب.

(٦) الميل الى الانفراد في أداء أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الاصدقاء.

(٧) الانصاف بالمرح.

(٨) القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

<sup>١</sup> النمر مرجع سابق ص ٦٢

<sup>٢</sup> العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٣م)، الطريق الى التميز، الرياض : الدار العربية للطباعة والنشر ص ١١

جـ. خصائص متفرقة، مثل :-

- (١) حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
  - (٢) الميل الى النقاش الهادئ.
  - (٣) الايمان غالبا بأنه في الامكان أبدع مما كان.
  - (٤) دائم التغلب على العائق الوحيد الذي يتجدد ويتلون لصرفه عن الانتاج والعطاء.
  - (٥) البذل باخلاص وتفاني وعدم اللجوء الى الوجهة والنفوذ.
- هناك خمس مجموعات أساسية تمثل خصائص للشخص المبدع وهي<sup>١</sup>:
- (١) مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
  - (٢) مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الابداعية في التعبير والتفكير في آن واحد وهو ما يأتي من خلال الاحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين.
  - (٣) مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك الى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.
  - (٤) مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والاصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول الى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.
  - (٥) مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل مايقوم به الشخص المبدع.

كما أوضح توفيق<sup>٢</sup> السمات الخاصة بالمبدعين والمتعلقة بكل من الآخرين أو الوظيفة أو الذات على النحو التالي :-

- (١) بالنسبة للآخرين يوجد دافع الاستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية والحساسية للمشكلات والاتسام بالقلق والمبادئ الأخلاقية والشجاعة الأدبية.
  - (٢) بالنسبة للوظيفة : يفضل الأشياء والأفكار على الأشخاص، ويعتمد على التجربة والخطأ، ويميل الى الاهتمامات الوظيفية الفكرية وليست الروتينية، ويتسم بالمشابرة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه، ولا يحب التمسك بخطة عمل يومية، ويناقش رؤسائه دائما.
  - (٣) بالنسبة لذاته : يميل الى فحص الأفكار ومراجعتها، ومفتوح على التجارب والخبرات، أقل استقرارا، من الناحية الانفعالية ويتميز بالنضج الداخلي<sup>٣</sup>.
- ويرى الباحث أنه وان كانت الجهود الدراسية والدراسات السابقة لم تتوصل الى استنتاجات نهائية محددة حول السمات الشخصية للمبدعين الا ان هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والتي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم. وأن التوصل الى هذا الاتفاق المبدئي حول مجموعة

<sup>١</sup> البريدي، عبدالله عبدالرحمن . (١٩٩٩م) . الابداع يخنق الازمات، ط١، الرياض : بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ص ٥٤

<sup>٢</sup> توفيق، عبدالرحمن . د . ت . التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابداعي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة ص ٤٧

<sup>٣</sup> مرجع سابق ص ٩٢

السمات الشخصية للمبدعين قد الغى المفهوم التقليدي للابداع القائم على أن الابداع صورة من صور الذكاء الفطري . كما يتبين أنه لا يمكن فصل عناصر الابداع عن خصائص وسمات الأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية والانفعالية والعضوية والجسمية.

## ٢- سمات المنظمات المبدعة :

ان المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها وتنميتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الابداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الابداع كجهد مؤسسي متجدد ومطلوب، وأن تبتدع الأساليب والنظم التي تجعل للعملية الابداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :-

- (١) توافر المتخصصين المهنيين.
- (٢) عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات.
- (٣) تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.
- (٤) العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.
- (٥) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- (٦) المشاركة في اتخاذ القرار.

وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " بترر ووترمان " الى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابداع. وهذه القيم والمبادئ هي<sup>١</sup> :-

- (١) الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من اهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.
- (٢) توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام بمقترحاتهم والاستفادة منها.
- (٣) تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الابداع.
- (٤) تنمية قدرات العاملين.
- (٥) تبسيط المستويات الادارية.
- (٦) تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي.
- (٧) تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل.
- (٨) الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين.

وقد خلص بعض الباحثين الى ان المؤسسات المتميزة ذات القدرات الابداعية العالية لها ست سمات تميز بيئتها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي<sup>٢</sup> :-

- (١) غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

<sup>١</sup> اللوزي، سليمان وآخرون (١٩٩٨ م) . أساسيات في الادارة، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن ص ٧٠  
<sup>٢</sup> الطيب، حسن (١٩٩٨ م) . محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، الاداري، عدد ٥٥، معهد الادارة العامة ن مسقط، عمان ص ١٨

- (٢) أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
  - (٣) النظر الى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي.
  - (٤) حفز جميع العاملين للتجريب.
  - (٥) تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
  - (٦) اعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للأداء المتميز والابداع فيه.
- وبالنظر الى الصفات السابقة التي خلص اليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة الى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والأساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح الى التفوق وتأصيل الابداع فيها كمنهج فكري وعملي، على أنه يظل المحك الأساسي قائما ومرتبطا بوضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي ضمن تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يتضمنها من نظم وأساليب ووسائل عمل.



## رابعاً : الدراسة الميدانية

### أولاً : نبذة تعريفية عن شركة سكر كنانة :

#### ١-الموقع :

يقع مشروع سكر كنانة جنوب شرق مدينة ريك بحوالى ١٥ كيلو متراً ويحده من الغرب النيل الأبيض ومن الشرق محلية سنار ومن الجنوب محلية الجبلين ومن الشمال محلية ريك هذا الموقع ساعد على قيام وتركز صناعة السكر بالمنطقة وذلك لوجود النيل الأبيض الذى تروى منه مشاريع قصب السكر وكذلك موقع المشروع فى وسط السودان وربط المنطقة بشبكة من الطرق المعبدة التى تؤدى الى مدينة الخرطوم حيث يتم منها توزيع السكر الى بقية الولايات والطرق المؤدية الى بورتسودان حيث يتم منها تصدير السكر أو جلب آلات أو قطع غيار. إن دواعي اختيار مصنع كنانة فى هذا الموقع لم يكن مجرد صدفة أو خبطة حظ وإنما كان نتيجة لدراسات ومباحثات وإجراءات عملية استغرقت وقتاً طويلاً من الزمن لمشروع كبير ومتكامل ينفق فيه المستثمرون أموالاً طائلة.

#### ٢-المقومات البشرية :

تتضمن دراسة المقومات البشرية لمنطقة الدراسة الخصائص البشرية المختلفة فى القبائل والتركيبية العمرية والتركيبية التعليمية والتركيبية الإقتصادية.<sup>(١)</sup>

#### ٣-النشأة :

بدأت الفكرة فى إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر فى عام ١٩٧١ م بطاقة طحن يومي تقدر بـ ١٧.٠٠٠ (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج ٣٠٠ ألف طن من السكر المكرر سنوياً وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتية فى السودان الدكتور / خليل عثمان محمود ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي. إن فكرة إنشاء مشروع كنانة يهدف للاستفادة من الثروات الطبيعية فى السودان المتمثلة فى ارض وماء ومناخ و فوائض الأموال العربية فى تحقيق الأمن الغذائى بالإضافة لاستثمار المال العالمى الصديق والاستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة فى مجال صناعة وإنتاج السكر.<sup>(٢)</sup>

#### ٤- أهداف مشروع سكر كنانة<sup>(٣)</sup>

الأهداف التى تتمثل فى الاتي:

- ١- المساهمة فى تحقيق الاكتفاء الذاتى من سلعة السكر والذي يساعد فى تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الاستغناء عن استيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج.
- ٢- خدمة أهداف الأمن الغذائى العربى وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.
- ٣- خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة.
- ٤- الإسهام فى تطوير تنقية السكر فى السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب السكر، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر فى الوطن العربى.

<sup>١</sup> - المرجع السابق، ص ١٣٠.

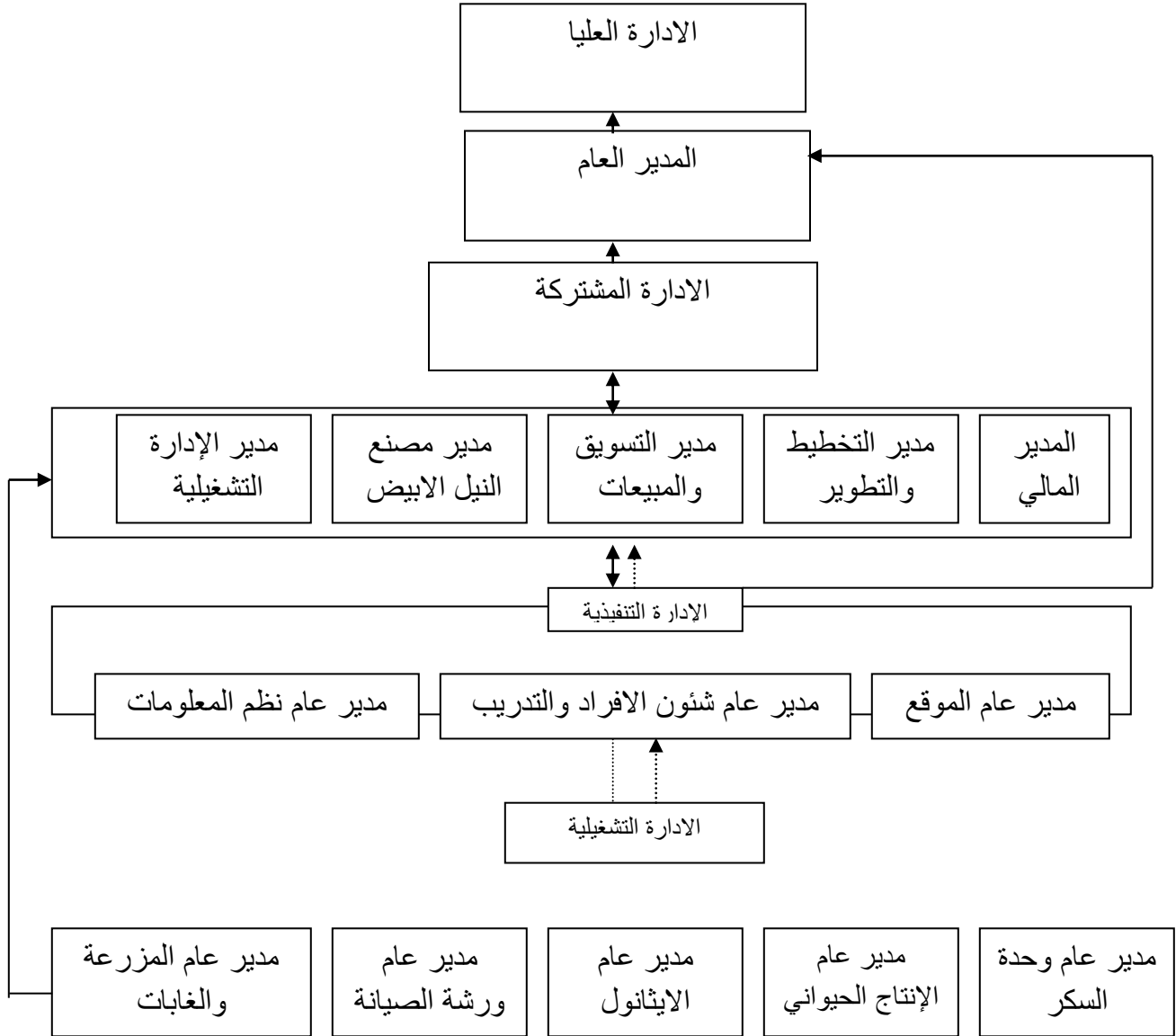
<sup>٢</sup> - منشورات شركة سكر كنانة المحدودة، العلاقات العامة، ٢٠١٥، ص ١٤

<sup>٣</sup> - منشورات شركة سكر كنانة المحدودة، العلاقات العامة، ٢٠١٥، ص ٢١.

## ٥- الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة :

يمكن مناقشة الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة من خلال الآتي:

شكل (١)



المصدر: مذكرة داخلية، شركة سكر كنانة المحدودة، ٢٠٠٧/٥/٣٠ م

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة من خلال الشكل (١) حيث يلاحظ التوزيع الوظيفي للهيكل من خلال ثلاثة مستويات رئيسية للهرم التنظيمي حيث يلاحظ المساهمين كقمة للهرم يليه مجلس الإدارة والعضو المنتدب و مدراء الإدارات المختلفة كقاعدة للهرم.

يبدأ الهيكل التنظيمي للشركة في قمة الهرم بالإدارة العليا التي تقوم بعمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة. حيث يتولى المدير العام كجزء من الإدارة العليا الإشراف على تنفيذ قرارات الإدارة العليا من خلال المستويات الإدارية الأخرى والتي تتمثل في الإدارات المشتركة لوحدات الشركات الأخرى حيث تعتبر كل وحدة

حسب الهيكل الجديد وحدة مستقلة تعمل في صورة متكاملة مع الإدارات الأخرى من خلال أسلوب اللامركزية وتتكون الإدارة المشتركة من المدير المالي، مدير التخطيط والتطوير، مدير المبيعات والتسويق، مدير مصنع النيل الأبيض، مدير الإدارة التشغيلية. في المستوى الثالث الإدارة التنفيذية وتتمثل في مدير عام الموقع، مدير عام شئون الأفراد، مدير عام نظم المعلومات، وفي المستوى الرابع الإدارة التشغيلية وتتمثل في مدير عام وحدة السكر، مدير عام الإنتاج الحيواني، مدير عام الإيثانول، مدير عام ورشة الصيانة، مدير عام المزرعة والغابات .

## ثانياً : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من : الموظفين، والفنيين والاداريين بشركة سكر كنانة المحدودة ، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات وتم توزيع (٢٠٠) استبانة على عينة ميسرة من الموظفين، والفنيين والاداريين بالشركة، استردت جميعها (٢٠٠) استبانة تمثل نسبة ١٠٠% وهي نسبة تمثل عينة الدراسة ومعقولة لتعميم نتائج الدراسة.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في تصميم قائمة الاستبيان تم إعدادها وتطويرها بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و استشارة الباحث عدد من الأساتذة المختصين في تحديد إبعاد الاستبانة وفقراتها.

تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية. واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على ٤ فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي فروض الدراسة ويشتمل هذا القسم على ثلاثة فرضيات وعدد (١٢) عبارة تقيس فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

الجدول (١) عبارات الاستبيان

| الرقم | الفرضيات                                                                                      | عدد العبارات |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ١     | هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة | ٤            |
| ٢     | هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري                   | ٤            |
| ٣     | هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطية و الابداع الاداري                  | ٤            |
|       | المجموع                                                                                       | ١٢           |

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ م

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه

العبارات على فرضيات الدراسة، كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

الجدول (٢) تمثيل المتغيرات الوصفية بمتغيرات رقمية

| العبارة | أو افق بشدة | أو افق | محايد | لا أو افق | لا أو افق بشدة |
|---------|-------------|--------|-------|-----------|----------------|
| الرقم   | ٥           | ٤      | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

$$\text{الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات} = \frac{(٥+٤+٣+٢+١)}{٥}$$

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول (٣/٣)، والذي يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة.

الجدول (٣) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

| الخيار         | لا أو افق بشدة | لا أو افق | محايد    | أو افق   | أو افق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|----------|----------|-------------|
| الوزن          | ١              | ٢         | ٣        | ٤        | ٥           |
| المتوسط المرجح | ١.٧٩-١         | ٢.٥٩-١.٨  | ٣.٣٩-٢.٦ | ٤.١٩-٣.٤ | ٥-٤.٢٠      |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة:

٣. لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ ٦٠%، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين لجميع محاور للاستبانة وجاءت نتائج التقدير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٤) اختبار الثبات

| الرقم              | الفرضيات                                                                    | معامل الثبات |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ١                  | هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري        | ٠.٧٤         |
| ٢                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري  | ٠.٦٢         |
| ٣                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطية و الابداع الاداري | ٠.٧٩         |
| معامل الثبات الكلي |                                                                             | ٠.٧٢         |

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، ٢٠٢٣ م.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الثبات لفرضيات الدراسة اكبر من ٦٠% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة ألف كرونباخ لعبارة الفرضية الأولى (٧٤%) وعبارات الفرضية الثانية (٦٢%) وعبارات الفرضية الثالثة (٧٩%) ومعامل الثبات الكلي (٦٨%) إذن نفسر أن

مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور وأن المقاييس التي اعتمد عليها الباحث لقياس الفرضيات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة. تحليل البيانات الشخصية:

الجدول (٥) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً للعمر

| العمر         | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| أقل من ٣٠ سنة | ٢٨      | ١٤%      |
| ٣٠-٤٥ سنة     | ٩٦      | ٤٨%      |
| ٤٥ سنة فأكثر  | ٧٦      | ٣٨%      |
| المجموع       | ٢٠٠     | ١٠٠٠%    |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (٥)، أن ١٤% من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، و ٤٨% تتراوح أعمارهم بين ٣٠ وأقل من ٤٥ سنة، و ٣٨% أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة، مما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٤٥ سنة وهي تمثل سن النضوج والشباب والخبرة والمعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن شركة سكر كنانة تفضل عنصر الشباب.

الجدول (٦) التوزيع التكراري لأفراد المجتمع المدروس وفقاً المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| ثانوي         | ٢٨      | ١٤%      |
| جامعي         | ١٢٨     | ٦٤%      |
| فوق الجامعي   | ٤٤      | ٢٢%      |
| المجموع       | ٢٠٠     | ١٠٠٠%    |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (٦)، أن ٦٤% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، و ٢٢% فوق الجامعي، و ١٤% ثانوي وهذه النسبة العالية جداً من المؤهل الجامعي وفوق الجامعي تعني ان افراد عينة الدراسة من المؤهلين علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك بالحصول على آراء موضوعية حول موضوع الدراسة، مما يؤكد أن الشركة موضوع الدراسة تهتم بتوظيف حملة الشهادات والمؤهلين علمياً مما ينعكس على أداءها.

الجدول (٧) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي

| التخصص العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| إدارة أعمال   | ٦٨    | ٣٤%      |
| اقتصاد        | ٤٨    | ٢٤%      |
| اخرى          | ٨٤    | ٤٢%      |
| المجموع       | ٢٠٠   | ١٠٠٠%    |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (٧) أن غالبية أفراد العينة من التخصصات الأخرى حيث بلغت نسبتهم (٤٢%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من التخصص العلمي (إدارة أعمال) (٣٤%) و بلغت نسبة أفراد العينة من التخصص العلمي (اقتصاد) (٢٤%) وعليه يمكننا القول بأن أفراد عينة الدراسة من المتخصصين علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك بالحصول على آراء موضوعية حول موضوع الدراسة.

الجدول (٨) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة           | العدد | النسبة % |
|------------------------|-------|----------|
| أقل من ٥ سنوات         | ١٢    | ٦%       |
| ٥ سنة وأقل من ١٥ سنوات | ١٢٨   | ٦٤٪      |
| ١٥ سنة فأكثر           | ٦٠    | ٣٠%      |
| المجموع                | ٢٠٠   | ١٠٠٠٪    |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (٨) أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ - ١٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم (٦٤%) و بلغت نسبة الذين خبرتهم ٥ سنة فأقل (٦%) بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر (٣٠%) من العينة الكلية ، وبذلك يمكننا القول بأن الشركة المالية تتمتع باستقرار كبير جداً من خلال العاملين الذين يمتازون بالتنوع في الخبرات.

#### تحليل البيانات الأساسية :

الجدول (٩) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول : نمط القيادة الحرة

| العبارة                                   | او افق بشدة |      | او افق |      | محايد |      | لا او افق بشدة |      |
|-------------------------------------------|-------------|------|--------|------|-------|------|----------------|------|
|                                           | عدد         | نسبة | عدد    | نسبة | عدد   | نسبة | عدد            | نسبة |
| يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة  | ٥٨          | ٢٩%  | ١١٨    | ٥٩%  | ١٢    | ٦%   | ٨              | ٤%   |
| يترك المدير للمرؤوسين حرية كاملة في العمل | ٥٠          | ٢٥%  | ١١٤    | ٥٧%  | ٢٠    | ١٠%  | ١٦             | ٨%   |
| تتوفر ثقته عالية لدى المدير في المرؤوسين  | ٥٦          | ٢٨%  | ١٠٨    | ٥٤%  | ٢٤    | ١٢%  | ١٢             | ٦%   |
| يترك المدير سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين   | ٥٢          | ٢٦%  | ١٠٠    | ٥٠%  | ٢٨    | ١٤%  | ٢٠             | ١٠%  |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

١. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى : يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة حيث بلغت نسبتهم (٨٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (٦) % أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦) %.

٢. أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : يترك المدير للمرؤوسين حرية كاملة في العمل حيث بلغت نسبتهم (٨٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (٨) % أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) %.

٣. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : تتوفر ثقته عالية لدى المدير في المرؤوسين حيث بلغت نسبتهم (٨٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (٦) % أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢) %.

٤. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة : يترك المدير سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين حيث بلغت نسبتهم (٧٦) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٠) % أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٤) %.

#### الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لعبارة المحور الأول: نمط القيادة الحرة

| العبارة                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة    |
|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة  | ٤.٣٠            | ٠.٩٧٠             | ١       | أوافق بشدة |
| يترك المدير للمرؤوسين حرية كاملة في العمل | ٤.٠٢            | ٠.٥٤٠             | ٢       | أوافق      |
| تتوفر ثقته عالية لدى المدير في المرؤوسين  | ٠.٢٤            | ٠.٧٣٠             | ٣       | أوافق      |
| يترك المدير سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين   | ٣.٧٠            | ٠.٧١٠             | ٤       | أوافق      |
| المتوسط                                   | ٤.٢٦            | ٠.٦٤              |         | أوافق بشدة |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

١. أن غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الأول.

٢. أهم عبارة من عبارات المحور الأول العبارة (يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٧).

٣. اقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الأول العبارة (يترك المدير سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٧١).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٤.٢٦) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون غالبية جميع العبارات التي تقيس عبارات المحور الأول، وانحراف معياري (٠.٦٤) مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

اختبار تحليل الانحدار للفرضية الأولى:

الجدول (١١) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين  
نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة

| الفرضية الأولى                                                                                | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الانحدار (B) | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------|
| هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة | ٠.٨٧               | ٠.٦٨                            | ٠.٨٥               | ١٣.٧٤             | ٠.٠٠٠          | قبول          |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١١) ما يلي:

هنالك ارتباط (قوي جدا) بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (٠.٨٧)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (٠.٨٥) مما يدل على وجود علاقة بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان ٦٨% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الابداع الإداري) سببها المتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الابداع الاداري) والمتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٣.٧٤) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

الجدول (١٢) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني : نمط القيادة الاوتوقراطية

| العبارة                                 | او افق بشدة |      | او افق |      | محايد |      | لا او افق |      | لا او افق بشدة |      |
|-----------------------------------------|-------------|------|--------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|                                         | عدد         | نسبة | عدد    | نسبة | عدد   | نسبة | عدد       | نسبة | عدد            | نسبة |
| يستخدم المدير العقاب لايجاد دافع العمل  | ٦٤          | ٣٢%  | ٨٨     | ٤٤%  | ٢٠    | ١٠%  | ٢٠        | ١٠%  | ٨              | ٤%   |
| يشرف المدير علي العمل بنفسه             | ٥٦          | ٢٨%  | ٩٠     | ٤٥%  | ٣٠    | ١٥%  | ٢٤        | ١٢%  | -              | -    |
| يراقب المدير المرؤوسين رقابة لصيقة      | ٤٦          | ٢٣%  | ١٠٤    | ٥٢%  | ٢٦    | ١٣%  | ٢٤        | ١٢%  | -              | -    |
| يعمل المدير علي حل المشكلات بصوره فردية | ٣٤          | ١٧%  | ٩٠     | ٤٥%  | ٣٦    | ١٨%  | ٢٨        | ١٤%  | ١٢             | ٦%   |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م



يتضح من الجدول (١٢) ما يلي :

١. أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الاولى : يستخدم المدير العقاب لإيجاد دافع العمل حيث بلغت نسبتهم (٧٦%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٤%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠%).
٢. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : يشرف المدير علي العمل بنفسه حيث بلغت نسبتهم (٧٣%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٢%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥%).
٣. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : يراقب المدير المرؤوسين رقابة لصيقة حيث بلغت نسبتهم (٧٥%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٢%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣%).
٤. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة : يعمل المدير علي حل المشكلات بصورة فردية حيث بلغت نسبتهم (٦٢%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (٢٠%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨%).

#### الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### لعبارات المحور الثاني : نمط القيادة الاوتوقراطية

| العبارة                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| يستخدم المدير العقاب لإيجاد دافع العمل  | ٣.٨٠            | ٠.٦١              | ١       | أوافق   |
| يشرف المدير علي العمل بنفسه             | ٣.٦٥            | ٠.٦٥              | ٣       | أوافق   |
| يراقب المدير المرؤوسين رقابة لصيقة      | ٣.٧٥            | ٠.٦٧              | ٢       | أوافق   |
| يعمل المدير علي حل المشكلات بصورة فردية | ٣.١٠            | ٠.٦٣              | ٤       | أوافق   |
| المتوسط                                 | ٤.١٨            | ٠.٦٥              |         | أوافق   |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي:

١. أن غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور الثاني يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء محددة على غالبية العبارات التي تعبر عن محور المحور الثاني.
٢. أهم عبارة من عبارات المحور الثاني هي العبارة (يستخدم المدير العقاب لإيجاد دافع العمل)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٦١).
٣. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يعمل المدير علي حل المشكلات بصورة فردية) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.١٠) وانحراف معياري (٠.٦٣).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٤.١٨) وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس عبارات المحور الثاني، وبانحراف معياري (٠.٦٥) مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

اختبار تحليل الانحدار للفرضية الثانية :

الجدول (١٤) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين  
نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة

| الفرضية الثانية                                                                                     | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الانحدار (B) | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة | ٠.٧٤               | ٠.٧٠                            | ٠.٧٨               | ٢١.٦              | ٠.٠٠٠          | قبول          |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

هنالك ارتباط (قوي) بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (٠.٧٤)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (٠.٧٨) مما يدل على وجود علاقة بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان ٧٠% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الابداع الاداري) سببها المتغير المستقل (نمط القيادة الاوتوقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الابداع الاداري) والمتغير المستقل (نمط القيادة الاوتوقراطية) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢١.٦) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية و الابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

الجدول (١٥) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث : نمط القيادة الديمقراطية

| العبارة                                     | او افاق بشدة |      | او افاق |      | محايد |      | لا او افاق |      | لا او افاق بشدة |      |
|---------------------------------------------|--------------|------|---------|------|-------|------|------------|------|-----------------|------|
|                                             | عدد          | نسبة | عدد     | نسبة | عدد   | نسبة | عدد        | نسبة | عدد             | نسبة |
| يقترح المدير الحلول لا يملها او يفرضها      | ٥٤           | ٢٧%  | ١٠٨     | ٥٤%  | ١٦    | ٨%   | ٢٢         | ١١%  | -               | -    |
| يفوض المدير سلطاته للمرؤوسين بالقدر المناسب | ٥٠           | ٢٥%  | ١٠٠     | ٥٠%  | ٢٤    | ١٢%  | ١٦         | ٨%   | ١٠              | ٥%   |
| يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات     | ٦٠           | ٣٠%  | ١٠٦     | ٥٣%  | ٢٠    | ١٠%  | ١٤         | ٧%   | -               | -    |
| يأخذ المدير في الاعتبار اراء العاملين       | ٥٢           | ٢٦%  | ٩٦      | ٤٨%  | ٣٢    | ١٦%  | ٢٠         | ١٠%  | -               | -    |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

٣. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الاولى : يقترح المدير الحلول لا يملها او يفرضها حيث بلغت نسبتهم (٨١) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١١) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨) %.

٤. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : يفوض المدير سلطاته للمرؤوسين بالقدر المناسب حيث بلغت نسبتهم (٧٥) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٣) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢) %.

٥. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبتهم (٨٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (٧) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) %.

٦. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة : يأخذ المدير في الاعتبار اراء العاملين حيث بلغت نسبتهم (٧٤) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (١٠) % أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦) %.

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث : نمط القيادة الديمقراطية

| العبارة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| يقترح المدير الحلول لا يملها او يفرضها      | ٤.٠٥            | ٠.٥٩              | ٢       | أوافق   |
| يفوض المدير سلطاته للمرؤوسين بالقدر المناسب | ٣.٧٥            | ٠.٦٥              | ٣       | أوافق   |
| يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات     | ٤.١٥            | ٠.٦٩              | ١       | أوافق   |
| يأخذ المدير في الاعتبار اراء العاملين       | ٣.٧٠            | ٠.٦٧              | ٤       | أوافق   |
| المتوسط                                     | ٤.١٥            | ٠.٨١              |         | أوافق   |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

١. أن غالبية العبارات التي تعبر عن عبارات المحور الثالث يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الثالث.
  ٢. أهم عبارة من عبارات المحور الثالث هي العبارة (يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٩).
  ٣. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يأخذ المدير في الاعتبار آراء العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٦٧).
  ٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٤.١٥) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس المحور الثالث، وانحراف معياري (٠.٨١) مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.
- اختبار تحليل الانحدار لعبارات الفرضية الثالثة :

#### الجدول (١٧) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين

##### نمط القيادة الديمقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة

| الفرضية الثالثة                                                                                     | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل الانحدار (B) | قيمة (T) المحسوبة | مستوى المعنوية | نتيجة العلاقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|---------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة | ٠.٨٠               | ٠.٧٧                            | ٠.٨٤               | ١٨.٢٤             | ٠.٠٠٠          | قبول          |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠٢٣ م

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

هنالك ارتباط (قوي) بين نمط القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (٠.٨٠)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) (٠.٨٤) مما يدل على وجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة .

قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) توضح ان ٧٧% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الابداع الاداري) سببها المتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الابداع الاداري) والمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٨.٢٤) بمستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية و الابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.

## خامساً: الخاتمة

### النتائج :

١. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.
٢. يوفر المدير مناخ الانفتاح والتجارب الحرة
٣. يواجه المدير المواقف بمهنية
٤. يترك المدير للمرؤوسين حرية كاملة في العمل
٥. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.
٦. يعتزل المدير المرؤوسين في أمور تهمهم
٧. يتخذ المدير القرارات بنفسه
٨. يستخدم المدير العقاب لإيجاد دافع العمل
٩. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديموقراطية والابداع الاداري بشركة سكر كنانة المحدودة.
١٠. يشرك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات
١١. يناقش المدير القرارات قبل اصدار الاوامر
١٢. يقترح المدير الحلول لا يملها او يفرضها

### التوصيات :

١. علي المنظمات العمل علي تدريب قادتها لزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع اساليب القيادة الحديثة.
٢. علي الجامعات دعم كليات الإدارة بها بما يسمح من عقد دورات تدريبية للطلاب وعمل ورش عمل تدريبية.
٣. أن تعمل المؤسسات علي تبني الأنماط القيادية مع التركيز علي النمط الحر والتبادلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل علي رفع مستويات الأداء لدي العاملين.
٤. أن تعمل المؤسسة علي تبني نظره استراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.
٥. يوصي الباحث بضرورة تبني طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري لتساعده للتكيف مع التغيرات المفاجئة وتساعده ايضاً علي توسيع الرؤيا في مجال عمله واستشراف المستقبل وحماية الاجتهاد لدي القادة الإداريين.

## قائمة المصادر والمراجع

١. آلاء محمد الحسن عمر ابراهيم، دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين دراسة حالة شركة زين للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٢م.
٢. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تطبيقية علي مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، جامعة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بالسودان، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١١م - ٢٠١٢م
٣. البريدي، عبدالله عبدالرحمن. (١٩٩٩م). الابداع يخلق الازمات، ط١، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ص ٥٤
٤. توفيق، عبدالرحمن. د.ت. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الابداعي، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة ص ٤٧
٥. جوم، بوهلن وآخرون، ترجمة محمد العريان وإبراهيم شهاب، القيادة وديناميكية الجماعات، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ١٩٦٩م، القاهرة، ص ٢٤ - ٢٦.
٦. حريم، حسين. (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر ص ٢٩
٧. الحقباني تركي عبد الرحمن. (١٤١٨هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود ص ١٥.
٨. سامي عبد الله الياسين، القيادة الإدارية، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م )، ص ٣٣.
٩. سيد الهواري، الإدارة الأصول الأسس العلمية للقرن ٢١، ( مصر، دار الجيل : ٢٠٠٢م )، ص ٢٥٠.
١٠. الشبيني، هاشم (١٩٩٧م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥) ص ٨٨
١١. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٤٤.
١٢. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، مرجع سابق
١٣. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
١٤. صديق بلل صديق ، رسالة ماجستير بعنوان : أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٦م.
١٥. الطيب، حسن (١٩٩٨م). محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، الاداري، عدد ٥٥، معهد الادارة العامة ن مسقط، عمان ص ١٨
١٦. العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٣م)، الطريق الى التميز، الرياض: الدار العربية للطباعة والنشر ص ١١
١٧. علاء دهام الحمد، أثر الانماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية، رسالة، ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، ( النجف، غير منشورة : ٢٠٠٦م ) ص ٢٣.
١٨. عليوه، السيد، (٢٠٠١م)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، ص ٤٦.

١٩. العواجي، إبراهيم. (١٤٠٦هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ص ٩٩٥.
٢٠. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني - ٢٠١٠م. الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، رسالة ماجستير.
٢١. اللوزي، سليمان وآخرون (١٩٩٨م). أساسيات في الإدارة، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ٧٠.
٢٢. ماجد العطية، سلوك المنظمة، ط١، (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع: ٢٠٠٣م)، ص ٢٤٠.
٢٣. محمد جودات ناصر، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين، من القيادات الإدارية في إطار عربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: ٢٠٠٦م، ص ١٢.
٢٤. مذكرة داخلية، شركة سكر كنانة المحدودة، ٢٠٠٧/٥/٣٠م
٢٥. مصطفى الطيب ابو قناية، مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم، ٢٠٠٢م..
٢٦. منشورات شركة سكر كنانة المحدودة، العلاقات العامة، ٢٠١٥، ص ١٤
٢٧. نبيل عبد الحافظ. (١٩٩٥م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، س (١٧)، عدد (٦٠).
٢٨. الهام محمود احمد ابراهيم، أمينة مصطفى صبري، برنامج إعداد قادة المستقبل وخطوات التغيير، ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: ٢٠٠٦م)، ص ٦٥٧.
٢٩. James Sebenius „ Sharpening your skills : Negotiation , ( Harvard Business School Working Knowledge : September ٢٠٠٧ ) , ٦.
٣٠. Steven , William j. , introduction TO management science , Irwin MC Graw – hill : ١٩٩٩ , ٥٦.
٣١. Jay An tony , management and Machiavelli ( New York Rinehart and win ston : ١٩٩٧. ) ٤٥
٣٢. Shnkla , M. C. Business organization and Mamagemment ( New Delhi , S. C hard and company : ١٩٩٥ ) ١٨ th ed p ٨٧٨ ) , ٧١.
٣٣. Mullins , Laurie J. management forganazation Behavior London , pitman , ١٩٩٦ ) p ٨١٠ .
٣٤. Chandan , J. S. management theory and practice ( New Delhi , vilcas pub : ١٩٩٧ ) , p٥٠٧.
٣٥. Morgan W. McCall jJr. Testing reality about yourself : in High Flyers : Developing the next Generation of leaders ( Boston Harvard Business School press : ١٩٩٨ ) , p٧٥.
٣٦. Mark Muraven and Roy Banmeister , Using self – control for practice self – Regulaaation and Depletion of limited Ressources : Done self – control resemble a musele ? psycchologocal Bucletlin ١٢ no (٢٠٠٠) ٢٤٧ – ٢٥٩ , p٢٤٩.
٣٧. Griffffin Ricchey W. and Ronald J. E. bret , Business ٨ th Edition , Pearrson prentice – Hall new jersey : ٢٠٠٦ , p٨٨.