

# الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بالمملكة العربية السعودية - منطقة القصيم

باحثة

أ. أحاسيس علي يوسف الصديق شان

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري للمنظمات. ومعرفة تأثير سلوك القيادة ومدى امتلاكها للسلوك الإبداعي على رفع الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري في المنظمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بمنطقة القصيم، المملكة العربية السعودية. وذلك باستخدام أدوات البحث العلمي مثل الملاحظة والاستبيانات والمقابلات الشخصية إضافة إلى الرجوع إلى سجلات الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في الشركة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في الشركة.

قدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها أهمية تعزيز السلوك القيادي الناجح في توفير البيئات الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية المستوى. كما أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ إداري مناسب بحيث يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء. إضافة إلى تعزيز السمات الإيجابية لمساعدة العاملين بالشركة على الابتكار والإبداع.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع التنظيمي، الدور الوسيط، القصيم.

## The mediating role of administrative leadership behaviors in organizational creativity and raising the efficiency of administrative performance

### Abstract

The study aimed at identifying the mediating role of administrative leadership behaviors in organizational creativity and raising the efficiency of organizational performance. And to know the effect of leadership behavior and the extent of its ownership of creative behavior on raising organi-

zational creativity and raising the efficiency of administrative performance in the region.

The study followed the descriptive survey approach by using observation research tools, questionnaires and personal interviews. The study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between the behavior of administrative leadership and organizational creativity in the Pharmaceutical Industries and Medical Supplies Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also found a statistically significant relationship between leadership attributes and raising performance efficiency in the Pharmaceutical Industries and Medical Appliances Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study presented several recommendations, most notably the importance of promoting successful leadership behavior in providing the appropriate environment to create a high-level creative organizational culture. The study also recommended the necessity of creating an appropriate administrative climate that contributes directly to achieving rapprochement and harmony between workers. This is what leads to raising the efficiency of performance in addition to enhancing the positive features to help the company's employees to innovate and create.

**Keywords:** Leadership, organizational creativity, the mediating role, Qassim.

## المقدمة:

تطرق علماء الإدارة كثيرا للدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري. وأولوا ذلك الدور الكثير من الاهتمام والعناية. كما بذل علماء النفس و علماء علم الاجتماع جهوداً حثيثة في العديد من الدراسات العلمية لكشف غوامض الخواص والسمات القيادية في كوامن النفس البشرية وأثرها في الإبداع في شتى مجالات الحياة. وقد اتفق أغلبية الخبراء على أن حاجة البلدان عموماً، والتنمية خصوصاً إلى مهارات إبداعية في سلوكيات القيادة. وهذه المهارات لا تقل أهميتها عن احتياج تلك الدول لرؤوس الأموال والخبرات المعرفية. وهنا تظهر بوضوح أهمية الدور الوسيط في مجالات الحياة العامة وفي المنظمات المختلفة، خاصة في ظل منافسة قوية في سوق العمل. تبرز أهمية القيادة في جميع المجتمعات والأصعدة، سواء أن كانت في المجتمعات الأسرية أو مجتمعات العمل الرسمية. فالقيادة تتطلب شخصاً قيادياً أو مجموعة أشخاص تقود وتنظم عمل مجموعة من الأشخاص الآخرين في السعي لتحقيق أهداف محددة. يسمى القائد في الأسرة رب الأسرة أو كبير العائلة والقيادي في المؤسسات والشركات يسمى الإداري. فالقيادة في المؤسسات والشركات تعتبر عملية مهمة وتفاعلاً ديناميكياً بين الإداري والأفراد في المؤسسة. وعملية القيادة تتطلب من الإداري القيادي التحلي بسمات وخصائص سلوكية فطرية

أو مكتسبة في المهارات القيادية. هذه المهارات تمكنه من مجابهة العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية بكفاءة وفعالية، التي قد تواجه تلك المؤسسة. والعمل على تجاوزها ومعالجتها لتنفيذ أهداف المؤسسة. يلعب السلوك القيادي للقائد الإداري دوراً مهماً وأساسياً في العمل الإداري نابعة من كونه عنصراً مهماً من النسق الاجتماعي العام وتسهم المهارات القيادية المتنوعة في خلق مناخ إداري ملائم للجميع مما يساعد على حسن سير العملية الإدارية والذي يساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الإدارية:** هنالك عدة تعريفات لمفهوم القيادة الإدارية نورد منها ما يلي:  
تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

القيادة تشمل جوانب متعددة منها ما ينظر إلى الفرد القائد ودوره في المنظمة أو المؤسسة التي يقودها سواء كانت اقتصادية أو عسكرية أو ريفية أو تعاونية. أو النظر إلى الفرد في إطار التحليل النفسي وهذه النظرة تتميز بحب الاعضاء لشخص مركزي، ويمكن استعراض بعض التعاريف المهمة التي تساعدنا كمدخل للقيادة الإدارية<sup>(3)</sup>.

وأشار عبد ربه<sup>(4)</sup> «القيادة هي عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه».

كما عرفها جيمس ما كجريجوريرنس<sup>(5)</sup>: «القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في إطار المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدونها القادة والأتباع».

ذكر توتي<sup>(6)</sup> أن القيادة قديماً كان يتم توارثها وكان القادة يعتمدون على هذا الإرث في ممارسة سلطاتهم، فالملوك ورؤساء العشائر والقبائل ولدوا ليقودوا شعوبهم.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها.

تعتبر القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وقد تكون عملية التأثير تلك منصبه على النشاط الإداري أو على غيره، لذا فإن مفهوم الإدارة والسلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه لتحقيق أهداف إدارية محددة.

ذكر كردي<sup>(7)</sup> أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير والتوجيه المتعلقة بمهام مجموعة الأعضاء.

**المفهوم الحديث للقيادة:** تعاريف القيادة كلها تتفق على أن القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهي الاهتمام بإنجاز العمل أكثر من الذين شاركوا في إنجازه، فقد تغير ذلك الآن، فإذا لم تتم قيادة الناس بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، ومثال لذلك الموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس كما يحتاج الموظف الجديد إلى أن يثق في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها، واضعين في الاعتبار أن هؤلاء العاملين ليسوا أشياء يمكن تغييرها بل هم كيانات لها قيمتها، ومن المتوقع أن يؤدي تحسن اوضاعهم إلى تحسن إنتاجيتهم.

نقطة الارتكاز فيما دُكر في الفقرة السابقة هي نوعية القيادة، فالقيادة تعني فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره كما يمكن للقيادة أن تفجر مواهب هذا الموظف الجديد إذا استطاعت أن تجعله وبقية الموظفين فيما يلي:

1. يضعون أهداف ذات مغزي.
2. يدركون أهمية تخطيط وإدارة أوقاتهم.
3. يستخدمون المزيد من إبداعاتهم.
4. يتعاملون بطريقة أفضل مع مشكلاتهم.
5. يشعرون بالأمان وهم يشعرون بالحواجز التي تعوقهم<sup>(8)</sup>.

كما يقول هلال إذا كان لديك أفراد متطورون، فسوف نحقق الكثير، والقائد الناجح بحق هو تاجر للأمل فهو يساعد رؤوسه الاقتراب، فالاتجاه الطبيعي في المواقف العصبية هو الهروب من كل ما يسبب لنا المشاكل، والافكار السلبية تضعفنا، اما الافكار الايجابية فهي تدفعنا و تشحن الطاقات فالقائد يقود سفينة في مياه عميقة ومن الصعب ان تكون قائدا حقيقيا تكسب ثقة الركاب اذا لم تكن تعرف إلى اين تسير ومحاولة قيادة الآخرين دون هدف يشاركون في صنعه والذي يعتبر من أهم عناصر القيادة المؤثرة<sup>(9)</sup>.

وذكر إبشر<sup>(10)</sup> ان القائد الاداري لا بد ان يكون له دور في تأصيل التوجيه الابتكاري والابداعي وان يتبلور الابداع من خلال وجود بدائل سهلة من خلال الصدام اليومي مع متطلبات الحياة .

**مفهوم الثقافة التنظيمية:**يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

وقد اشار تايلور أن الثقافة كُلمة معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع. وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

## ومفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي<sup>(11)</sup>:

1. الثقافة عبارة عن نماذج.
  2. الثقافة شيء يمكن تعلمه.
  3. الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
  4. الثقافة شيء يتحرك.
  5. وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجد بها الإنسان.
- انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية. ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية. فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة.

أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية. ومن هنا ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم

للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

### شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (المعروفة باسم: سبيماكو الدوائية)

**النشأة والتطور**<sup>(12)</sup>: هي شركة عامة مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) منذ أكتوبر 1993م. تعمل الدوائية في قطاع المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة مع التركيز على المستحضرات الصيدلانية. يقع مقر الدوائية في بريدة، المملكة العربية السعودية وقد تم تأسيسها في يناير 1986م.

تطمح سبيماكو الدوائية إلى أن تصبح من ضمن أفضل 20 شركة أدوية على مستوى العالم وأن تمارس عملياتها على المستوى الدولي من خلال التكامل عبر كافة حلقات سلسلة التوريد والإنتاج والتوزيع والتخصص في أحدث مجالات العلاج المبتكرة والتواجد في أكثر من 20 دولة في 3 قارات مختلفة. إن إحدى المزايا المهمة والفريدة التي تتميز بها استراتيجية سبيماكو الدوائية تتمثل في علاقاتها مع الشركات متعددة الجنسيات والشراكة مع رواد صناعة الدواء على مستوى العالم، مما سوف يساعدها في توطين إنتاج أحدث المستحضرات الدوائية المبتكرة في المملكة العربية السعودية.

وقد اختارت سبيماكو الدوائية البحث والتطوير ليكون أحد مجالاتها التشغيلية. ومن هذا المنطلق، ترعى سبيماكو الدوائية وتعزز أنشطة التعاون الدولي وتهدف إلى توسيع نطاق عملها مع منظمة الصحة العالمية من أجل تطوير مستحضرات دوائية اقتصادية التكلفة بهدف توفير خدمات رعاية صحية يسهل الوصول إليها ويسيرة التكلفة في الدول النامية.

### الدراسات السابقة:

**دراسة خلوي (2020م)**<sup>(13)</sup>: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالحب (القيادة الأبوية) أو كما تسمى القيادة بفطرة الأمومة باعتبارها أسلوب قيادي فعال، ومحاولة تبيان دورها في تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، من خلال استقراء وتحليل العديد من الدراسات ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحب أسلوب قيادي فعال لتحقيق الرضا الوظيفي، فمتى ما شعر العامل بحب قائده له ورأى منه مواقف وتصرفات تنبئ عن حب صادق، فإنه سيقدم ما يمكن لقائده حباً ووفاءً وتعاوناً وتضحية.

**دراسة صابون (2017م)**<sup>(14)</sup>: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات، والتعرف على مدى تأثير سمعة الشركة ورضا العاملين كمتغيرين وسيطين في هذه العلاقة. توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية، كما خلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

**دراسة فنغور (2020م)<sup>(15)</sup>:** هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع بالمركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف-ميلة، ومشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي: ما هو دور القيادة بالمشاركة في الحد الصراع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة بالمشاركة دور في الحد من الصراع التنظيمي وذلك بشكل نسبي حسب النتائج إلى تم التوصل اليها وهي ظاهرة حتمية نتيجة لعوامل عديدة (تنظيمية، نفسية، اجتماعية، تعليمية).

**دراسة الكعبي(2017)<sup>(16)</sup>:** هدفت الدراسة الى قياس الاتجاه نحو القيادة النسوية في الوسط الجامعي، فضلا عن أهداف أخرى تتعلق بطبيعة الفرق في الاتجاه نحو القيادة النسوية على وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية مثل الجامعة (بغداد،ميسان) والوظيفة) تدريسي،موظف (،والجنس (ذكور،اناث ) وعدد سنوات الخدمة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود اتجاه إيجابي مؤيد قوي نحو موضوع القيادة النسوية لدى عينة البحث كلها، كما ظهر فرقا احصائيا في الاتجاه نحو القيادة النسوية بين الذكور والاناث لدى عينة التدريسين ولصالح الاناث، أي ان التدريسيات الاناث اكثر تأييداً للقيادة النسوية من التدريسين الذكور.

**دراسة العمري (1999م)<sup>(17)</sup>:**هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر كل من المتغيرات في الدرجة العلمية، السن، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري والخدمة.استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها إن النمط الديمقراطي هو النمو الأكثر شيوعا لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ويليه التراسلي ثم النمط الأوتوقراطي، توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي، توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، لا توجد آثار ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المتقلة في الدخل الشهري والسن والخدمة في العمل الحالي والدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

**دراسة الحشالي (2003م)<sup>(18)</sup>:** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل (في الولاء التنظيمي بأبعاده) العاطفي والمستمر والأخلاقي لأعضاء هيئة التدريب.استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، هنالك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفية والأخلاقية ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

**دراسة المهدي (2007)<sup>(19)</sup>:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النظرية الموقفية في القيادة

(نظرية دورة الحياة) على النمط القيادي في الإدارة الشرطة في المملكة الأردنية الهاشمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختبار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء، رؤساء شعب، رؤساء أقسام) وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، هنالك اختلاف دال إحصائي بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين.

أن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تماماً مع نظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقاً للمناصب القيادية. لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه.

**دراسة أبو نودا (2007) (20):** هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي، وتوصلت لعدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، كلما كان النمط الديمقراطي منفتحاً على آراء الآخرين زاد من شعور الفرد بوجود عدالة وبالالتزام التنظيمي. تأثير النمط القيادي يكون بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي من التأثير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

**دراسة العنقري (1422 هـ) (21):** هدفت الدراسة للتعرف على علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والمتمثلة في: الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري بحسب درجة توافرها على النحو الآتي: المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:-  
اتفقت اغلبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة. واتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي من خلال رصد آراء مجتمع الدراسة. بعض الدراسات تناولت دور القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الإداري. كما تناولت بعضها دور سلوك القيادة في الإبداع الإداري.  
ومن واقع اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المذكورة أو التي تم الاطلاع عليها تبين لدى الباحثة أن هنالك فجوة معرفية بحثية تتعلق بضرورة تسليط الضوء ولفت الانتباه في المؤسسات والمنظمات إلى أهمية دور سلوك القائد يمثل المفتاح السحري لرفع كفاءة الأداء الإداري، ويعتبر دافعاً أساسياً للعاملين نحو زيادة الانتاج والابداع الوظيفي، ومن وجهة نظر الباحثة ان مثل هذه الدراسات يحتاج اليها مجتمع المؤسسات والشركات داخل السودان بصفة خاصة.

## أهمية القيادة الادارية:

لا يتوقع نجاح أي عمل إداري بدون قيادة فاعلة، بل إن القيادة الناجحة تعد مصدراً لنجاح المؤسسات، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المؤسسات، وتكمن أهمية القيادة في الآتي:

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  2. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
  3. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
  4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- إن أكثر النظم تطوراً وكفاءة لا تستطيع القيام بدورها على الوجه المطلوب إلا بما يتوفر لها من القيادة الرشيدة، ذلك إن أهم العوامل الاستراتيجية في حفز التعاون البشري هو قدرة القائد، وهذا يعني أن مستقبل المجتمع يتركز الآن في يد جماعة القادة في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية<sup>(18)</sup>.

## المهام الرئيسية للمدير (القائد):

### 1. الدور التوفيقي:

يمثل هذا الدور المدخل الرئيسي للمدير الجدير لتحقيق الإنجاز، وهو اختيار الشخص المناسب للوظيفة وإذا كان ذلك لا يمثل مشكلة للكثيرين نظراً لاعتقادهم الخاطئ أنها عملية بسيطة إلا أن الأمر يحتاج إلى جهد ذهني لتحليل الأمور بحيث يتعرف جيداً على نقاط القوة والضعف التي قد لا يعرفها لموظف عن نفسه، ويتطلب ذلك فحص السيرة الذاتية ومتابعة رحلته الوظيفية في المنظمات السابقة مع المقابلة الشخصية<sup>(19)</sup>.

### 2. الدور التوجيهي:

إذا استطاع القائد أن يحدد المطلوب للموظف التابع له بدقة شديدة وبصفة خاصة فيما يتعلق بنتائج الأداء فإنه سوف يستطيع أن يقوم بدوره الإرشادي والتوجيهي والذي يتعدى مجرد وضع الأهداف بل يمتد لكي يشمل إبقاء الموظف متجهاً نحو الهدف وتحقيق المهام المطلوبة منه، وهذا يعني أن القائد الجدير يعمل على إيجاد التوازن الدقيق بين الأهداف المطلوب تحقيقها في صورة إنجاز وبين إطلاق مساحة مناسبة من الحركة للموظف للإبتكار وإبداع واتخاذ القرار<sup>(20)</sup>.

### 3. الدور التحفيزي:

ليس المقصود بالدور التحفيزي هو ذلك الشكل من التصفيق للإنجازات المقبولة، والتصفيق بقوة أقل للغير مقبولة على أمل أن يكون دافعاً لتحقيق الانجاز الافضل ، ويجب على المدير القائد الجدير ان يحدد كيف يقضي وقته بين العاملين<sup>(21)</sup>:

1. الذين يحتاجون للتدريب.
2. الذين يعانون من ضعف الروح المعنوية.
3. لتنمية المهارات.
4. لإصلاح عيوب قائمة.

#### 4. الدور التعليمي:

ويرتكز هذا الدور على العمل على تطوير وتنمية معارف ومهارات واتجاهات لعاملين معه ويكون هناك تصور حول العلاقة الوثيقة بين ما يبذله القائد الجدير في هذا الاتجاه ودور الموظف في التعليم والعمل<sup>(٢٣)</sup>.

#### مبادئ القيادة المتميزة الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية ذكر ابو النصر ان كل من (روبرت هـ . روزين ، وبول ب . برون) ، ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الادارية الناجحة هي كالتالي<sup>(٢٣)</sup>:

1— القدرة على ايجاد رؤية مشتركة:الرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بمعنى انها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكار ، وحتى يتحقق تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

1. ايجاد تصور مشترك لشكل العمل.
2. ايجاد هدف مشترك للعمل.
3. التركيز على النتائج المتوقعة.
4. القدرة على اجتياز عمليات التغير المطلوبة.
5. تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة الاداء.

2— الثقة بالنفس وبالآخرين:الثقة في النفس تعني الاحساس والشعور بالقوة والجرأة، مع انجاز الاعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الانسان لتحقيق النتائج المرجوة، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق الجوانب التالية:

- 1 - اتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين.
- 2 - تحسين مهارات الاتصال.
- 3 -وضوح ثبات الشخصية.
- 4 - تبادل وتداول المعلومات.

3— زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين:مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح اي منظمة في تحقيق اهدافها وكل المدارس الادارية الحديثة تؤكد على اهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل بما في ذلك التخطيط ووضع السياسة، وصنع اتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم، ومشاركة المرؤوسين شكل من اشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم<sup>(24)</sup>.

ومن نتائج المشاركة: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها، تقليل مقومات المرؤوسين للتغير الذي ساهموا في اقتراحه، نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحصر على اخذ آرائهم واحترامهم وعلى اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وحتى يمكن تطبيق هذا

المبدأ يجب توفر الشروط التالية:

1. الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين.
2. تحقيق التقارب بين العاملين.
3. توفير مناخ مناسب للعمل من خلال الفرق.
4. اشراك العاملين في الملكية.
5. حفز العاملين على النجاح.

**4— توفير فرص التعليم والتدريب:** اذا اردت ان تقود الآخرين ، فلا بد ان توفر لهم فرص النمو والنضج ، ومن أدوات ذلك إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب ويكون ذلك بشكل مستمر لجميع العاملين بالمنظمة.

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة ونتاجية واحساس متزايد بالامن والاستقرار المهني والوظيفي، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب العمل على الآتي<sup>(25)</sup>:

1. التجديد على المستوى الشخصي.
2. تحديد القائد لجوانب القوة والضعف في شخصيته.
3. التشاور مع الآخرين.
4. زيادة مساحة الحرية المتاحة للعاملين.
5. بناء مجتمع يهدف إلى التعليم والتدريب.

**5— تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة:**الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

1. الحساسية الفائقة للمشكلات.
2. التفاعل المستمر والواعي من الواقع.
3. الطلاقة بمعني القدرة على تغير زاوية التفكير من دون تزمّت او جمود.
4. قدرة عالية على تقويم الاشياء وادراك نواحي النقص والقصور فيها.

**6— التكامل في العمل:**التكامل في معناه يشير إلى توحيد الاجزاء لتكون كلا واحدا، ولتحقيق التكامل في العمل لا بد من توفير يتسم بالآتي<sup>(26)</sup>:

1. التنسيق.
2. التعاون.
3. التخطيط.
4. العمل الفريقي.
5. التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات.
6. تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

## الابداع التنظيمي:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

## إجراءات الدراسة:

### الاستبيان:

وقد تم تصميم استبانة هذا البحث لتكون صالحة لجمع البيانات من المبحوثين ولذلك فقد احتوت بالإضافة إلى المقدمة والبيانات الشخصية على العبارات الموضوعية مع مراعاة اتساقها مع أهداف وفرضيات الدراسة.

ولبناء الاستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية :

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة منها في بناء فقرات الإستبانة وصياغتها وصولاً إلى التصميم النهائي لها.  
عرض الإستبانة بصورتها التمهيديّة على المشرف لأخذ موافقته عليها وقد أوصى بعرضها للتحكيم.

تم إجراء التحكيم بعرض الإستبانة على عدد ثلاثة من المتخصصين لأخذ آرائهم و مراعاة إجراء التعديلات اللازمة بناء على التحكيم.

وبالرجوع المشرف وعرض الإستبانة بصورتها بعد التحكيم مع ملاحظات المحكمين وما تم من تعديلات، و بالحصول على موافقته تم طبع عدد (50) إستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بشركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية بالمملكة العربية السعودية بالقصيم.

### الكيفية الإحصائية لمعالجة البيانات:

قامت الباحثة بتمييز اسئلة الإستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وبعد ذلك تم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة، و قد تم الاعتماد على استعراض النتائج باستخدام جداول التكرارات المشاهدة والمتوقعة، كإحصاء وصفى ومقاييس النزعة المركزية والتشتت وجدول اختبار مربع كاي ( $x^2$ ) لاختبار معنوية فروق التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة.

وعند استعراض النتائج أُخذت في الاعتبار الملاحظات التالية :

إن جميع فرضيات الدراسة تدور حول ما إذا كان الوسط الحسابي لخيارات المبحوثين في كل عبارة من عبارات الاستبانة لا يختلف إختلافاً معنوياً عن الوسط الحسابي الافتراضي للتوزيع الطبيعي للمجتمع تحت الدراسة.

الصياغة الإحصائية لجميع العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة تم

إجراؤها بحيث إذا جاءت الفروق صغيرة أو غير معنوية إحصائياً عندئذ تقبل فرضية العدم وترفض فرضية الدراسة التي تفترض الأثر الإيجابي للعبارة. أما إذا كانت الفروق كبيرة أو معنوية فعندئذ ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الدراسة، وبالتالي تعتبر العبارة ذات دلالة إحصائية. الخطأ المسموح به والمعتمد في هذه الدراسة هو ( $d_0 = 0,05$ ) أي أن درجة الثقة في جميع التقارير المتعلقة بقبول أو رفض أية فرضية من فرضيات الدراسة هي 95% أي ( $1 - 0,05 = 0,95$ ). قيمة ( $x^2$ ) التي تترك مقدارها ( $d$ ) (الخطأ المسموح به) على ذيل منحنى التوزيع الأيمن فيتم الحصول عليها من جدول التوزيع بدلالة قيمة ( $\alpha$ ) ودرجات الحرية والتي تساوي عدد الخيارات مطروح منه واحد.

يتم اتخاذ القرار من واقع جداول التحليل باستخدام برنامج (SPSS) فإن قيمة مستوى المعنوية التي تقل عن الخطأ المسموح به ( $d$ ) فتدل على رفض فرضية العدم وبالتالي قبول فرضية الدراسة.

يتم التعليق على الجداول التكرارية بالمقارنة بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة من خلال المقارنة بين النسب المئوية المقابلة لكل من خيارى الإجابة بالموافقة وعدم الموافقة ثم تأكيد ما يتم التوصل إليه من خلال معطيات جداول التحليل الإحصائي المتمثلة في جداول مربع كاي ( $x^2$ )

يتم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة وذلك بتتبع جميع الفقرات المتعلقة بها في الاستبانة ثم ذكر التعليق العام عليها بالنظر إلى عباراتها مجتمعة، على أن يكون قبول الفرضية في حدود العبارات المذكورة فقط.

تم حزم كل فرضية بصورة متكاملة إحصائياً وتحليل تكراراتها وإجراء اختبار كاي تربيع لها للحصول على قرار متكامل بقبول الفرضية من عدمه.

### توضيح مقياس ليكارت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، فإن الأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، لا أوافق بشدة = 5).

عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### 1. صدق الاستبانة :

للتأكد من صدق المحتوى تم عرض استبانة الاستبانة على عدد أربعة من المحكمين لمعرفة قدرة فقرات الاستبانة على قياس فرضيات الدراسة، وافق جميع المحكمين على جودة الاستبانة في قياس فرضيات الدراسة.

#### 2. الثبات والثقة :

لاختبار الثبات والثقة في إجابات عينة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وهو معامل لقياس ثبات وثقة بيانات الدراسة ويأخذ هذا الاختبار قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

فإذا كانت قيمة الاختبار تساوي الصفر يعني ذلك لا يوجد ثبات وثقة في بيانات الدراسة، أما إذا كانت تساوي الواحد الصحيح يعني أن بيانات الدراسة تتصف بالثبات والثقة التامة. توصلت الدراسة بعد حساب قيمة معامل الفاكروبناخ والتي كانت تساوي (٠,٨٩٩)، وهي أكبر من الصفر، مما يعني أن درجة ثبات وثقة إجابات العينة على جميع محاور الدراسة يمكن الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.

### إختبار الفروض:

ستقوم الباحثة بمناقشة كل فرض على حدة بهدف الحكم على صحته او عدمه إستنادا على التحليل الاحصائي العام. وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة.

### الفرضية الأولى التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

جدول رقم (1): يوضح اختبار الفرضية الأولى

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المنوال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)
يعتمد الإبداع الإداري على استراتيجية الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية.	ك	8	28	2	2	1	1.4146	66576.	88.732 <sup>a</sup>	000.
	%	20	70	5	5					
يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.	ك	10	22	4	4	1	1.3659	57761.	96.146 <sup>a</sup>	000.
	%	25	55	10	10					
يلعب الإبداع الإداري دورا مهما في تحقيق أهداف الشركة وذلك بتنظيم تنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	ك	12	24	4	4	1	1.3049	53723.	63.244 <sup>b</sup>	000.
	%	30	60	10	10					

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المونوال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
000.	79.951 <sup>c</sup>	83184.	1.7805	2	1	2	5	15	17	ك	تمتلك قيادات الشركة قدرة عالية على الإبداع الإداري مما ساعد في نجاح الشركة
					2.5	5	12.5	37.5	42.5	%	
000.	78.610 <sup>c</sup>	1.05188	1.7439	2	1	1	3	22	13	ك	يمتلك قيادي الشركة قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة.
					2.5	2.5	7.5	55	32.5	%	

المصدر : اعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2019م

#### جدول رقم (2) يوضح اختبار كأي تربيع لمجموع عبارات المحور الأول

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي) (Probability)	قيمة مربع كاي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الأولى
0.000	74.42	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الإدارية في شركة القسيم للأدوية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

من الجدول رقم (٢) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كأي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من (٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرضية الأولى بان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الادارية في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والابداع التنظيمي.

#### الفرضية الثانية التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المنوال	الفقرة						
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
000.	63.122 <sup>a</sup>	1.15366	1.9512	1	4	2	2	16	16	ك	السمات المتوفرة بقيادات الشركة ساعدت في رفع كفاءة الأداء بالشركة.
					10	5	5	40	40	%	
000.	82.878 <sup>a</sup>	94854.	1.8049	2	1	1	1	21	16	ك	يملك مدراء الشركة مهارات عالية في القيادة الإدارية ساهمت بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الإداري بالشركة.
					2.5	2.5	2.5	52.5	40	%	
000.	70.683 <sup>b</sup>	75279.	1.5854	1	0	2	1	20	17	ك	يملك مدراء الشركة قدرة عالية على التفكير الإستراتيجي.
					0	5	2.5	50	42.5	%	
000.	33.854 <sup>c</sup>	1.08728	2.3171	2	4	4	6	9	17	ك	قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية
					10	10	15	22.5	42.5	%	
000.	81.171 <sup>c</sup>	95179.	1.6951	1	1	3	5	8	23	ك	من السمات المتوفرة في قيادات الشركة التميز في الأداء .
					2.5	7.5	12.5	20	57.5	%	

جدول رقم (3) المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

جدول رقم (4): يوضح اختبار كآي تربيع لمجموع عبارات المحور الثاني

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كآي) (Probability)	قيمة مربع كآي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الثانية
0.000	53.45	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م.

من الجدول رقم (٤) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية الثانية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كآي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوي المعنوية الأقل من (٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

وبالرجوع الى الجدول رقم (3) والجدول رقم (4)

الفرضية الثالثة التحليل العام:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية.

يوضح اختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم (5) المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
000.	62.878 <sup>a</sup>	1.13052	1.8659	2	1	3	4	23	9	ك	ساعدت السمات الإيجابية للقيادة في الشركة على الابتكار
					2.5	7.5	10	57.5	22.5	%	
000.	31.780 <sup>a</sup>	1.38153	2.2317	2	3	3	4	21	9	ك	من السمات المتوفرة للقيادة في الشركة التميز في الأداء والمقدرة على خلق الإبداع
					7.5	7.5	10	52.5	22.5	%	

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي)	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموالات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	مجايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
000.	45.488 <sup>b</sup>	1.23216	1.7073	1	2	1	1	8	28	ك ساعدت المعرفة في خلق نوع من الإبداع ساهم في رفع كفاءة الاداء للعاملين بالشركة .
					5	2.5	2.5	20	70	%
000.	54.463 <sup>c</sup>	1.25210	2.0122	1	0	0	0	2	38	ك نالت قيادات الشركة قدر كبير من التدريب والخبرة ساعد في زيادة كفاءة الاداء بالشركة
					0	0	0	5	95	%
000.	46.537 <sup>c</sup>	1.05929	1.9634	1	1	2	8	12	17	ك هنالك برامج تدريبية تساهم في خلق روح الجماعة مما يسهم في زيادة كفاءة أداء العاملين بالشركة.
					2.5	5	20	30	42.5	%

جدول رقم (6): يوضح اختبار كآي تربيع لمجموع عبارات المحور الثالث

مستوى الدلالة الإحصائية (مربع كاي) (Probability)	قيمة مربع كآي المحسوبة (Chi-Square)	نص الفرضية الثالثة
0.000	53.53	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة ورفع كفاءة الأداء في شركة القصيم للأدوية والمستلزمات الطبية.

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ،2019م.

من الجدول رقم (٦) يلاحظ أن مستوى المعنوية الصفرية والذي يقل عن (٠,٠٥) لنص الفرضية مما يعني عدم وجود فروق معنوية مؤثرة في الإجابات والنتائج الواردة بالتحليل المتعلق بها، كما يعني أن قيمة كآي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية في ظل مستوى المعنوية الأقل من

- الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية -

(٠,٠٥)، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة القصيم للادوية و المستلزمات الطبية. وبالرجوع الى الجدول رقم (5) والجدول رقم (6)

### نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية من خلال إجراءات دراستها وكانت على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسلوك القيادة الإدارية في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية والإبداع التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسلوك القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور الوسيط لسمات القيادة و رفع كفاءة الأداء في شركة الصناعات الدوائية و المستلزمات الطبية.

### أهم التوصيات:

في ضوء ما اسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. لابد من تعزيز الدور الوسيط لسلوك القيادي الناجح لانه يوفر الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
2. خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
3. تعزيز السمات الإيجابية لمساعدة العاملين بالشركة على الإبتكار والإبداع وبالتالي تطوير الأداء الوظيفي.
4. ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري.
5. أثر انماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
6. القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

## المصادر والمراجع

- (1) محمد قاسم القريوتي (2009): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ص53.
- (2) إيمن النحاس ومحسن هلال (2009): مبادئ الادارة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، ص 227.
- (3) محمد عبد الغني حسن هلال (2010): مهارات القيادة، دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 34.
- (4) احمد عبدربه مبارك بصبوص (1987): فن القيادة في الاسلام، مكتبة المنار الاسلامية، عمان، الاردن، ص 29.
- (5) نواف كنعان (2006): القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، ص 98.
- (6) توتي موردين، ترجمة خالد العامري (2008): أساسيات علم الادارة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص 218.
- (7) علي محمد ابراهيم كردي (2011): الادارة و القيادة، دار وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، ص.
- (8) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.
- (9) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- (10) حسن ابشر الطيب (1992): وظائف القيادات التنفيذية، المطبعة العالمية، عمان الاردن، الطبعة الاولى، ص 65.
- (11) احمد مصطفى النعمي (1418هـ): اثر الثقافة التنظيمية في فعاليات التدريب في الاجهزة الامنية، بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية ص 20.
- (12) البوابة الالكترونية <http://www.sa.com.spimaco> لشركة الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (سبيماكو الدوائية ADDWAEIH/SPIMACO)، الزيارة بتاريخ 2021/1/31م.
- (13) سفيان خلوفي، وكمال شريط (2020م): القيادة بالحب كأسلوب قيادي يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 4، العدد 4، ص 72-89.

- الدور الوسيط لسلوكيات القيادة الإدارية في الإبداع التنظيمي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتطبيق على شركة الصناعات الدوائية -

(14) خليل جمعة عثمان صابون(2017): الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية- دراسة على عينة من الشركات السودانية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

(15) فنغور هاجر، مخناش خولة(2020): القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالوصوف ميله، الجزائر.

(16) سهام مطشر الكعبي(2017): وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مركز البحوث النفسية، بغداد، العراق، العدد 26، ص 539-588.

(17) عبيد عبدالله العمري (1999):الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد 11، ص 111-134.

(18) شاكر جارالله الحشالي (2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، المجلد16، العدد الاول.

(19) ماجد عبد المهدي المساعده (2007): النظرية الموقفية في القيادة، نظرية دورة الحياة وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطة في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(20) سامية خميس ابو ندا(2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، غزة، دولة فلسطين، ص2.

(21) غادة عبد الرحمن العنقري (1422هـ): علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(22) عبد الكريم درويش (1972): اصول الادارة العامة، مكتبة الانجولي المصرية، القاهرة، مصر، ص 38.

(23) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

(24) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص94.

- (25) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.
- (26) عبد الكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص 95.
- (27) مدحت ابو النصر (2005): بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 137 - 138.
- (28) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 140 - 141.
- (29) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 142.
- (30) مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 145.