



أثر القيادة الإبداعية على تحفيز الابتكار بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة .ولاية نهر

النيل .السودان

د.محمد البشير البدوي علي

قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة وادي النيل-السودان

المؤلف: bmoh35934@gmail.com

تاريخ القبول : 2026/1//10

تاريخ الاستلام : 2025/11/5

المستخلص:

تناول البحث أثر القيادة الإبداعية على تحفيز الابتكار، بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة . ولاية نهر النيل . السودان، وهدفت الدراسة إلى العمل على معالجة المشاكل التي تعوق من تحفيز الابتكار بوزارة المالية ولاية نهر النيل، والتعرف على مدى أثر مهارات القائد في تحفيز الابتكار، والتعرف على مدى أثر قوة تأثير القائد في تحفيز الابتكار، والتعرف على مدى أثر خبره القائد في تحفيز الابتكار. استخدمت الدراسة في اختبار الفرضيات المنهج الوصفي التحليلي، والحصول على المعلومات من خلال الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن يتمتع القائد في الوزارة بالسماوات الجسمية، وعلم بالمعارف الإنسانية. وأن يجيد الوزير التخطيط الإداري، ويهتم بالأولويات، ويلتزم بها. إن الوزير يبذل جهداً كبيراً بالعمل داخل الوزارة. إن سلوك وتصرفات المدير تؤثر على الموظفين من خلال تحفيزهم وتقديم الدعم لهم. ووضعت الدراسة بعض التوصيات منها، إشراك الموظفين بصورة أكبر في عملية اتخاذ القرار. العمل على نشر روح الفريق، والتعاون بين الموظفين. مراجعة اللوائح والإجراءات الإدارية بشكل دوري لتبسيطها وتسهيلها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، مهارات القيادة، التخطيط الإداري

The impact of creative leadership stimulating innovation by applying to the Ministry of Finance and manpower-River Nile state-Sudan.

Abstract:

The research dealt with the impact of creative leadership on stimulating innovation, applied to the Ministry of Finance and manpower-River Nile state-Sudan, and the study aimed to address the problems that hinder the stimulation of innovation in the Ministry of Finance and the Nile River State, and to identify the extent of the impact of the skills of the leader in stimulating innovation, and to identify the impact of the strength of the leader's influence in stimulating innovation, and to identify the impact of the leader's experience in stimulating innovation. The study used the descriptive analytical method to test hypotheses and obtain information through a questionnaire, and the study reached several results, including that the leader in the ministry should have physical characteristics and knowledge of human knowledge. The minister should be good at administrative planning, pay attention to priorities, and adhere to them. The minister is putting a lot of effort into working within the ministry. The behavior and actions of the manager affect employees by motivating and providing support to them. The study made some recommendations, including involving employees more in the decision-making process. Work on spreading the team spirit, cooperation between employees. Periodically review the regulations and administrative procedures to simplify and facilitate them.

Keywords: *creative leadership, leadership skills, management planning*

مقدمة:

القيادة الإبداعية هي محرك أساسي للابتكار في المؤسسات الحديثة، حيث تعزز من قدرة الأفراد على التفكير خارج الصندوق، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات اليومية، وتعد القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في تشجيع الابتكار والإبداع في أي منظمة، فالقائد الفعال هو الذي يستطيع تحفيز زميله، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المبتكرة والمبدعة

الابتكار يشير إلى عملية تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تضيف قيمة إلى المؤسسة والمجتمع

هنالك علاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار فالقيادة الإبداعية تقوم على تهيئة بيئة العمل التي تتيح للموظفين التفكير الحر والتجريب دون خوف من الفشل، والابتكار يعتمد على وجود قيادة تتفهم أهمية الاستماع للأفكار الجديدة ودعمها.

إن القيادة والابتكار عنصران أساسيان في نجاح أي منظمة أو مؤسسه، يعتبر الابتكار والإبداع من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير العمليات وتحقيق التحفيز والتطور، وتشجيع الابتكار والإبداع يتطلب قيادة فعالة ورؤية استراتيجية.

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هنالك بيئة مشجعة للابتكار، والإبداع داخل المؤسسة، ويجب أن يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة المبتكرة وأن يتم تقديرها وتكريمها، كما يجب أن يتم إنشاء آليات وعمليات تسمح بتنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق.

مشكلة البحث:

يعاني عدد كبير من المؤسسات السودانية فيما يتعلق بالقيادة الإبداعية من حيث مهارات القائد وقوة تأثيره على العاملين بالمؤسسة، وكذلك خبرته الضعيفة في مجال القيادة مما يؤثر سلبا على تحفيز الابتكار في تلك المؤسسات

لذلك تجيب مشكلة الدراسة على الأسئلة التالية:

- 1/ ما هو أثر (مهارات القائد) على تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 2/ ما هو أثر قوة تأثير القائد على تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 3/ ما هو أثر خبرة القائد على تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.

فرضيات البحث:

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد وتحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 2/ هنالك على علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة تأثير القائد وتحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة القائد وتحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.

أهداف البحث:

- 1/ العمل على معالجة المشاكل التي تعوق من تحفيز الابتكار بوزارة المالية ولاية نهر النيل.
- 2/ التعرف على مدى أثر مهارات القائد في تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 3/ التعرف على مدى إثر قوة تأثير القائد في تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.
- 4/ التعرف على مدى أثر خبره القائد في تحفيز الابتكار بوزارة المالية بولاية نهر النيل.

أهمية البحث:

تبدو أهمية هذا البحث في أنه يعالج أثر القيادة الإبداعية في تحفيز الابتكار ويتطرق إلى دور القائد الفعال في تطوير وتحفيز الابتكار لدى الموظفين كما أنه:

1/ يعمل على الابتكار والتطوير وتحسين أداء القائد.

2/ يساهم البحث في تقديم رؤى جديدة حول دور القيادة في تعزيز ثقافة الابتكار.

3/ يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات قيادية لتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي.

منهجية البحث:

اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بالاعتماد على المصادر الثانوية كالكتب والمراجع والدراسات السابقة

والمصادر الأولية كالاستبانة والمقابلة الشخصية.

الدراسات السابقة:

دراسة لطيفة خميس العبدولي (2024م) بعنوان (دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة) حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة) المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الاستبانة بعينة من وزارة الثقافة والشباب بإمارة أبوظبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المزدوج ذو التصميم المزدوج التتابعي التفسيري، حيث تم الاعتماد على استبيان وزع على العينة، والتي تكونت من 145 موظف وموظفة، ثم إجراء مقابلات فردية مع خمس من القيادات والمشرفين في وزارة الثقافة والشباب بأبوظبي؛ لتفسير نتائج الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، وفروق في سمات القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، حيث كان استشراف المستقبل كأعلى سمة من سمات القيادة الإبداعية، والحساسية للمشكلات كأدنى سمة من سمات القيادة الإبداعية، وحرص القادة على امتلاك هذه السمات لتعزيز المعرفة والاستفادة منها، من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحقيق الإبداع والتميز، إضافةً إلى تحقيق مزايا من خلال ممارسة النمط الإبداعي في القيادة في المؤسسة. وعلى ضوء تلك النتائج، أوصت الباحثة بتوصيات عدة، من أهمها: ضرورة تأسيس منصة رقمية للموظفين تعنى بالإبداع والابتكار لمركز الوزارة، وعقد دورات تدريبية للقيادات والمشرفين والموظفين في مجال القيادة الإبداعية والتحكم في إدارة المعرفة ونشرها، والتي تساهم في تطوير قدراتهم وخبراتهم، وإنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة، وتخصيص فريق مهني مختص في الوزارة للمساعدة في إدارة المعرفة، وتوفيرها المعلومات وتبادلها بين الأقسام الأخرى والموظفين، ودعم القرارات الإدارية، وتوعية الموظفين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكيفية تفعيلها في عملهم.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الإبداعية:

هنالك صفات مشتركة وملامح بين القائد والمبدع، القائد يؤثر على الجماعة والمبدع أيضا وكلاهما اليوم يلعب دورا خطيرا في الصراع الاجتماعي الحضارة التكنولوجي. والقائد: يؤثر في أفراد الجماعة، لأنه يملك ما يرقبون فيه أو أنه يحقق لهم ما يرقبون أو يمكن لهم هذا الذي يرقبون فيه.

والمبدع: مؤثر وان كان تأثيره قد يتعدى حدود جماعته، أو مجتمعه لذلك هو قد يتلقى الاحترام أو التحكم أو الاضطهاد من مجتمعه أو من خارجه، والمبدع يقوم بتفكير صفو العادات، ويعطل الأساليب القديمة.

والقائد قد ينكر حلولاً مناسبة لمواقف جديدة دون التأثير بعادات عقلية أو اجتماعية ثابتة

هنالك خمس عناصر ينبغي على القائد غرسها في نفوس الأعضاء:

- 1/ التحكم بمشار الوقت وإنفاق كل ثانيه في خدمه العمل الهادف
- 2 / التركيز على الانجازات الحقيقية الملموسة والاهتمام بالفعل ذاته ومحاولة عدم ضغط الصورة الكلية بالانهماك في العمل
- 3/ تنمية عوامل القوة وخفض عوامل الضعف، والتعرف بعوامل القوة والصحف لديك والقبول بها
- 4/ التركيز على المهام الرئيسية في العمل
- 5/ تحديد الأولويات والالتزام بها (عباس محمود، 2019، ص 13)

أساليب القيادة الإبداعية:

لا بد للقائد مناتباع أساليب جيدة لكي يكون قائد مبدع في المؤسسة وعليه إتباع هذه الأساليب:

- 1/ التحفيز وتشجيع الفريق على التفكير بأسلوب مختلف والخروج عن المألوف
- 2/ دعم الفريق في التجربة والاختبار وال فشل
- 3/ تحفيز الابتكار من خلال تقديم تحديات جديدة وفرص النمو
- 4/ توفير الحرية والمساحة الكافية للفريق والتفكير دون الخوف من الفشل
- 5/ إنشاء بيئة تشجع على التعاون والتفاعل وتبادل الأفكار
- 6/ تحفيز القدرات الفردية لأعضاء الفريق وتحويلهم إلى حلول علمية.

مهارات القائد

هي مجموعة من الصفات والقدرات التي تمكن الشخص من قياده الآخرين بفعالية ومن أهم مهارات القائد:

- 1/ المهارات الذاتية: وهي بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصيه الأفراد ليصبحوا قادة مثل:

أ/ السمات الجسميه:

تتمثل في كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسميه كالقامة والهيبة، والاستعدادات الفيسيولوجية كالصحة الجسميه والنفسيه.

فجراح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية، وضرورة توافرها لدى القائد لصعوبة الدور الذي يقوم به في القيادة عمل شاق يتطلب جهدا كبيرا متواصلًا، وساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي.

ب/ القدرات العقلية:

هي مجموعه الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وتختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية.

فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقائد أن هنالك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة، فقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعه أوهايو الأمريكية أن سمة الذكاء تشكل السمة الثانية من السمات وثيقة الصلة بنجاح القائد، كما لوحظ أن القائد الإداري يكون أكثر ذكاء من مرؤوسيه

2/المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف.

ويقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة لإنجاز العمل، ويمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب،

3/ المهارات الإنسانية:

تعني قدره القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم المهارة الإنسانية تعكس قدره القائد على التعامل مع الأفراد، وهي أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية.

4/المهارات الذهنية:

تعني المهارات الذهنية قدره القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وقدرته على فهم وتصوير علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره (نواف كنعان، 2019، ص 85)

قوة تأثير للقائد:

سلوك الرئيس يعتبر عاملاً آخر يؤثر على القدرات الأخلاقية، وفي حقيقة الأمر يبدو أن العديد من المديرين يشعرون بأن تصرفاتهم الأخلاقية تكون مقبولة إذا كان الرئيس المسئول عنه على علم بها ولم يقل شيئاً.

وعادة ما يشكل قرار المرؤوسين ليس فقط بما يقوله القائد الإداري ولكن كذلك بما يفعله، والقائد يقوم بخلق الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة والتي يعتمد عليها العاملون بالمنظمة.

والقيم وهي: عبارة عن الاعتقاد السائد لدى العاملين فيما يتعلق بما يجب وما لا يجب عمله، وما هو معهم وما هو غير ذلك.

خبرة القائد:

القائد هو الذي يمتلك الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من توجيه وتبادل الخبرات مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتكون لدى هذا الشخص مميزات وصفات شخصية تجعله قادراً على إدارة وإرشاد الآخرين وتوجيههم، وإعطاء التعليمات لممارسه مسؤولياتهم لتحقيق الأهداف المخططة.

وتنبع أهمية خبره القائد من مجموعة المعارف والمهارات التي يكتسبها القائد من خلال تجاربه وعمله في مختلف المواقف والظروف وهي تتجاوز المعرفة النظرية والقدرة على تطبيق هذه المعرفة في الواقع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (بطرس حلاق، 2020م)

تحفيز الابتكار:

القيادة والابتكار هما عنصران أساسيان في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يعتبر القائد القوة الدافعة والمهمة للفريق بينما يعتبر الابتكار العنصر الحاسم في تحقيق التغيير والتطور، ويمكن استخدام القيادة بشكل فعال لتعزيز الابتكار من خلال توفير بيئة مشجعة وداعمة للأفكار الجديدة والمبتكرة، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً ومتعاوناً مع أفراد الفريق.

تتطلب القيادة الابتكارية القدرة على التفكير الإبداعي والتحليل العميق، والقدرة على تحليل التحديات وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتطوير هذا الابتكار وتحويله إلى حقائق، علاوة على ما سبق يجب أن يكون لدى القائد القدرة على إدارة التغيير في عملياته الابتكارية. (لارا قاسم، 2021م)

الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الحصول على معلومات عن إثر القيادة الإبداعية على تحفيز الابتكار بالتطبيق على وزارة المالية والقوى العاملة - ولاية نهر النيل - السودان من خلال استطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة:

حدد الباحث مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحث أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في عدد (85) الموظفين بوزارة المالية وتم تقدير عينة بعدد (50) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية والعملية، تم تحليل العينة عبر برنامج "Spss" الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (من خلال عينة طبقية عشوائية). عليه قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على الفئات المستهدفة المطلوبة تم استردادها كاملة بنسبة (100%).

ثالثاً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين:

1. **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول البيانات الشخصية
2. **القسم الثاني:** يتضمن عبارات الاستبيان على عدد (18) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج الذي يتكون من ثلاثة مستويات (أوافق، محايد، لا أوافق) وتم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة.

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة:

البيان	المتغير	فئات الخاصية	التكرارات	النسب المئوية
النوع		ذكر	36	72
		أنثى	14	28
العمر		من 20-29 سنة	3	6
		من 30-39 سنة	12	24
		من 40-49 سنة	22	44
		من 49-59 سنة	13	26
المؤهل العلمي		ثانوي	3	6%
		جامعي	36	72%
		فوق الجامعي	11	22%
الخبرات العملية		من 5-9 سنة	7	14%
		من 10-14 سنة	7	14%
		من 15-19 سنة	8	16%
		أكثر من 20 سنة	28	56%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ (36) بنسبة (72%) وأن عدد الإناث بلغ (14) بنسبة (28%)، ما قد يشير إلى أن مجال الدراسة أكثر ذكورية أو أن العينة المستهدفة كانت من قطاع يضم عدد أكبر من الرجال كما أن فئة الذين تقع أعمارهم بين 20-29 سنة بلغ عددهم (3) بنسبة بلغت (6%) وأن فئة الذين تقع أعمارهم بين 30-39 سنة بلغ عددهم (36) بنسبة بلغت (26%) يليها 26% أكثر من 50 سنة. النسبة الأقل هي من الفئة 20-29 سنة (6%)، ما يعني أن العينة تميل إلى الفئات الأكبر سناً، وهو أمر شائع في دراسات تتعلق بالقيادة والخبرة. كما أن فئة الذين يحملون شهادة ثانوية بلغ عددهم (3) بنسبة بلغت (6%) وأن فئة الذين يحملون شهادة جامعية بلغ عددهم (36) بنسبة بلغت (72%) وأن فئة الذين يحملون شهادة فوق الجامعي بلغ عددهم (11) بنسبة بلغت (22%) هذا يشير إلى عينة ذات مستوى تعليمي عالي نسبياً ما قد يؤثر إيجابياً على مهارات القيادة والابتكار. كما أن فئة الذين لديهم خبرات عملية من 5. 9 سنة بلغ عددهم (7) بنسبة بلغت (14%) وأن فئة الذين لديهم خبرات عملية من 10. 14 سنة بلغ عددهم (7) بنسبة بلغت (14%) وأن فئة الذين لديهم خبرات عملية من 15. 19 سنة بلغ عددهم (8) بنسبة أكثر من (16%) وأن الفئة الذين لديهم خبرات عملية أكثر من 20 سنة بلغ عددهم (28) بنسبة بلغت (56%) وأن هذا يعزز من قوة التحليل خاصة في مواضيع القيادة والتحفيز حيث الخبرة تؤثر بشكل كبير على المهارات والسلوكيات القيادية.

عرض وتحليل البيانات
المحور الأول: مهارات القائد

عبارات المحور الأول	أوافق	محايد	لا أوافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1/ تتوفر في القائد السمات الجسمية والعقلية اللازمة	38	11	1	2.79	0.49	موافق
	76	22	2			
2/ المدير ملم بالمعارف الإنسانية	42	5	3	2.71	0.65	موافق
	84	10	6			
يهتم المدير بالأولويات والالتزام بها في الوزارة	47	3	0	0.95	0.29	موافق
	94	6	0			
4/ يجيد المدير التخطيط الإداري في توزيع العمل داخل الوزارة	45	4	1	2.69	0.64	موافق
	90	8	2			
5/ يبذل المدير جهداً كبيراً في العمل داخل الوزارة	38	39	3	2.71	0.65	موافق
	76	18	6			
6/ منهج المدير في الإدارة روتيني داخل الوزارة	17	13	20	2.10	0.0	موافق
	34	26	40			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

من الجدول أعلاه بلغت نسبة الموافقين للعبارة الأولى (تتوفر في القائد السمات الجسمية والعقلية اللازمة) 76% ومحايد 22% والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 2%، وتشير إلى أن 76% من الموظفين يرون أن القائد يتمتع بالسمات الجسمية والعقلية اللازمة، وهي أساس في تكوين شخصية قيادية ملهمة. ونسبة غير الموافقين شبه معدومة، مما يعزز مصداقية هذا البعد في دعم وتحفيز بيئة الابتكار. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثانية (المدير ملم بالمعارف الإنسانية) 84% ومحايدون 10% وغير الموافقين 6% نسبة الموافقة المرتفعة تعكس وعياً عالياً بدور المعرفة الإنسانية في القيادة، حيث يعتبر 84% من الموظفين أن المدير يمتلك هذه الخلفية. أما غير الموافقين فهي محدودة ولا تمثل توجهاً عاماً، ما يدعم أهمية هذا الجانب في خلق بيئة عمل محفزة. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثالثة (يهتم المدير بالأولويات والالتزام بها في الوزارة) 94% ومحايدون 6% وغير الموافقين 0% ما يدل بوضوح على فعالية المدير في ترتيب أولويات العمل. هذا يُعد مؤشراً مهماً لتحفيز الابتكار عبر إدارة وقت وجهد الفريق بفعالية. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الرابعة (يجيد المدير التخطيط الإداري في توزيع العمل داخل التنظيم) 90%، ومحايدون 8% وغير المحايدين 2%، تدل هذه النتيجة على قدرة عالية لدى القائد في تنظيم العمل داخل الوزارة، حيث أن 90% من الموظفين يقرون بذلك وهي نقطة حيوية لتحفيز الإبداع، إذ إن توزيع المهام بشكل جيد يقلل من التكرار ويمنح مساحة للابتكار. وبلغت نسبة الموافقين للعبارة الخامسة (يبذل المدير جهداً كبيراً في العمل داخل الوزارة) (76) % ومحايدون 18%، وغير الموافقين 6% تُظهر النتائج أن غالبية الموظفين يلمسون جهداً واضحاً يبذله المدير، ما يعكس التزاماً قيادياً قد يكون مصدر إلهام للموظفين في سلوكهم المهني. وجود نسبة محايدة متوسطة قد يشير إلى تفاوت في التوقعات حول ما يُعد "جهداً كبيراً".

بلغت نسبة الموافقين للعبارة السادسة (منهج المدير في الإدارة روتيني داخل الوزارة) (34) % ومحايدون 26% وغير الموافقين 40% هذه العبارة لها طابع نقدي، ونتيجتها تعكس انعكاساً واضحاً: حيث يرى 40% أن المدير لا يدير بأسلوب روتيني (وهذا إيجابي للابتكار)، مقابل 34% يعتقدون أن الأسلوب روتيني. النتيجة تعني أن بيئة العمل تميل بشكل عام نحو التجديد، ولكنها تحتاج إلى مزيد من المرونة. بلغت نسبة الموافقين على المحور ككل "مهارات القائد وتحفيز الابتكار" (75.7) % والمحايدون (15) % وغير الموافقين (9.3) % تشير النتائج إلى أن ثلاثة من كل أربعة موظفين تقريباً يؤمنون بأهمية مهارات القائد في دعم الابتكار داخل الوزارة. النسبة العالية للموافقة توضح أن سمات القائد، وخبراته التخطيطية، وجهوده الشخصية، جميعها تلعب دوراً فعالاً في تعزيز بيئة العمل الإبداعية. رغم وجود بعض التحفظات على الروتين، إلا أن الاتجاه العام يُظهر دعماً قوياً للفرضية، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

المحور الثاني: قوة تأثير القائد:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أوافق	محايد	لا أوافق	عبارات المحور الأول
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.62	2.72	46	2	2	1/ يؤثر سلوك وتصرفات المدير علي معنويات وإنتاجية الموظفين في الوزارة
			92	4	4	
موافق	0.74	2.74	43	5	2	2/ المدير يحفز الموظفين من خلال تقديم الدعم والتشجيع
			86	10	4	
موافق	0.29	0.95	47	2	1	3/ توفير المدير للموارد المادية والمعنوية يحفز على ابتكار أفكار إبداعية داخل الوزارة
			94	4	0	
موافق	0.64	2.68	41	8	1	4/ للمدير مهارات عالية في التخطيط الإداري وتوزيع المهام داخل الوزارة
			82	16	2	
موافق	0.51	2.80	43	5	2	5/ سلوك المدير ايجابي تجاه الموظفين مما يرفع معنوياتهم
			86	10	4	
موافق	0.67	2.60	36	7	7	6/ يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات
			72	14	14	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

ومن الجدول أعلاه بلغت نسبة الموافقين للعبارة الأولى (يؤثر سلوك وتصرفات المدير على معنويات وإنتاجية الموظفين في الوزارة) 92% ومحايدون 4% وغير موافقين 4% وتشير النسبة العالية جداً للموافقة (92%) أن الموظفين يرون في سلوك المدير عاملاً رئيسياً يؤثر على مزاجهم وإنتاجيتهم. هذه العلاقة الإيجابية بين القائد ومروءته تُعد محفزاً قوياً لظهور سلوكيات إبداعية. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثانية (المدير يحفز الموظفين من خلال تقديم الدعم والتشجيع) 86% ومحايدون 10% وغير موافقين 4% وجود دعم وتشجيع من المدير يُعد من أقوى أدوات التحفيز الداخلي. نسبة الموافقة المرتفعة تُظهر تقدير الموظفين لهذه الممارسات، مما يدل على قيادة ذات تأثير إيجابي وملاموس. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثالثة (توفير المدير للموارد المادية والمعنوية يحفز على ابتكار أفكار إبداعية داخل الوزارة) 94% ومحايدون 4% وغير موافقين 2% نسبة الموافقة المرتفعة تشير إلى أن بيئة العمل التي يدعمها المدير بالموارد تُرسي المجال لظهور أفكار مبتكرة ومبادرات جديدة، وهو جوهر الابتكار المؤسسي.

بلغت نسبة الموافقين للعبارة الرابعة (للمدير مهارات عالية في التخطيط الإداري وتوزيع المهام داخل الوزارة) 82% ومحايدون 16% ولا أوافق: 2% ارتفاع نسبة الموافقة يشير إلى أن المهارات التخطيطية والإدارية للمدير تُسهم في تحسين التنظيم الداخلي. هذا يعكس قدرة

على بناء فرق عمل فعالة قادرة على الإنجاز والابتكار. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الخامسة (سلوك المدير إيجابي تجاه الموظفين مما يرفع معنوياتهم) 86% ومحايدون 10% والذين لا يوافقون 4% يُظهر التقييم العام أن القيادة الإيجابية لها انعكاسات مباشرة على الحالة النفسية للموظفين. هذه العلاقة العاطفية والمهنية الإيجابية تُعد من أهم المحفزات الإبداعية. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة السادسة (يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات) 72% ومحايدون 14% والذين لا يوافقون 14% رغم أن أغلب المشاركين يرون أن المدير يُشركهم في القرار (72%)، إلا أن نسبة غير قليلة كانت محايدة أو معارضة (28% مجتمعة)، ما يشير إلى حاجة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار لزيادة التمكين وتحفيز الابتكار الذاتي.

بلغت نسبة الموافقين على للمحور الثاني ككل "قوة تأثير القائد وتحفيز الابتكار" (85.33%) والمحايدون (9.67%) وغير الموافقين (5%) تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين (أكثر من 85%) يشعرون بأن لقوة تأثير القائد — من خلال سلوكه، دعمه، وإشراكه — أثراً بالغاً في تحفيزهم للإبداع. مما يدعم بقوة الفرضية الثانية، ويؤكد أن البيئة القيادية في الوزارة تحتوي على مقومات التأثير الإيجابي التي تسهم في خلق بيئة محفزة للابتكار.

المحور الثالث: خبرة القائد

عبارات المحور الأول	أوافق	محايد	لا أوافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1/ يتصف المدير في الوزارة بالعدالة والجد والمثابرة وتحمل المسؤولية	44	6	0	2.72	0.62	موافق
	88	12	0			
2/ يتصف المدير في الوزارة بمعرفة سياسات العمل وأساليبه ولوائحه وإجراءاته	42	8	3	2.74	0.85	موافق
	84	16	6			
3/ يتصف المدير في الوزارة بالعناية بسلوك الموظفين ومصالحهم ومعالجة مشاكلهم	39	8	3	0.47	2.82	موافق
	87	16	6			
4/ يدير المدير الوقت في الوزارة بكفاءة وفاعلية	43	7	0	2.68	0.64	موافق
	86	14	0			
5/ يتصف المدير في الوزارة بالتواضع	39	9	2	2.80	0.51	موافق
	78	18	4			
6/ يتجاوب المدير بالوزارة مع تابعيه مما يؤثر إيجابياً على أدائهم	41	7	2	2.62	0.67	موافق
	82	14	4			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م.

من الجدول أعلاه بلغت نسبة الموافقين للعبارة الأولى (يتصف المدير في الوزارة بالعدالة والجد والمثابرة وتحمل المسؤولية) 88% ومحايدون 12% وغير موافقون 0% نسبة الموافقة العالية جداً (88%)، وغياب أي معارضة، تدل على أن الموظفين يرون المدير قدوة في السلوك الوظيفي والانضباط، مما يعكس عمق خبرته القيادية ويُعد مصدراً لتحفيز بيئة ابتكاره مسئولة. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثانية يتصف المدير في الوزارة بمعرفة سياسات العمل وأساليبه ولوائحه وإجراءاته 84% ومحايد: 16% ولا أوافق: 0% تشير هذه النتائج إلى إدراك واسع بين الموظفين بخبرة المدير في الجوانب التنظيمية، وهو أمر محوري في قيادة ابتكار منضبط يستند إلى المعرفة الدقيقة بالأنظمة. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الثالثة (يتصف المدير في الوزارة بالعناية بسلوك الموظفين ومصالحهم ومعالجة مشاكلهم) 78% ومحايد: 16% ولا أوافق: 6% رغم أن نسبة الموافقة ما تزال عالية، فإن بعض التحفظات تظهر حول اهتمام المدير

بشؤون الموظفين. قد يعكس هذا التفاوت في الممارسات اليومية أو تفاوت في مستويات التفاعل بين المدير والموظفين. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الرابعة (يدير المدير الوقت في الوزارة بكفاءة وفاعلية) 86% ومحايدون 14% وغير موافقين 0% إدارة الوقت هي من أميز علامات الخبرة الإدارية، والنسبة المرتفعة تؤكد احترام الموظفين لفاعلية المدير في تنظيم الزمن والموارد، ما يُعد عنصرًا داعمًا بشكل مباشر لزيادة فرص الابتكار. كما بلغت نسبة الموافقين للعبارة الخامسة (يتصرف المدير في الوزارة بالتواضع) 78% ومحايدون 18% والذين لا يوافقون 4% تُظهر النتيجة أن صفة التواضع متجذرة في سلوك المدير بنظر الأغلبية، وهي صفة مرتبطة بالقيادة الفعّالين الذين يُسهّمون في بناء جسور تواصل تشجع على طرح الأفكار بدون خوف أو تردد. بلغت نسبة الموافقين للعبارة السادسة (يتجاوب المدير في الوزارة مع تابعيه مما يؤثر إيجابياً على أدائهم) 82% ومحايدون 14% وغير موافقين 4% يشير هذا إلى وجود تواصل فعّال وتجاوب وظيفي بين القائد ومروّوسيه، وهي علاقة تُسهّل تبني أفكار جديدة وتدعم بناء بيئة عمل تعاونية قائمة على الثقة. كما بلغت نسبة الموافقين على للمحور الثالث ككل "خبرة القائد وتحفيز الابتكار" (82.7%) والمحايدون (15%) وغير الموافقين (2.3%) تشير هذه النتائج إلى أن أغلب الموظفين يقرّون بخبرة القائد وفعاليته في الجوانب المهنية والإنسانية، وأن هذه الخبرة تُسهم بشكل مباشر في تهيئة بيئة خصبة للابتكار. ونسبة الموافقة العالية (أكثر من 83%)، إلى جانب النسبة المتدنية جدًا للمعارضة، تعطي قوة إحصائية واضحة لدعم الفرضية الثالثة وتؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

اختيار الفرضيات

أولاً: اختبار كاي تربيع للفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد وتحفيز الابتكار

Test Statistics

	العبارة الاولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	العبارة الخامسة	العبارة السادسة
Chi-Square	43.960 ^a	57.880 ^a	38.720 ^b	72.520 ^a	42.040 ^a	1.480 ^a
Df	2	2	1	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.477

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م.

من الجدول أعلاه واستناداً إلى نتائج اختبار كاي تربيع، أظهرت خمسة من أصل ستة عبارات في المحور الأول دلالة إحصائية معنوية (Sig. < 0.05)، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد وتحفيز الابتكار. نظراً لقيم كاي تربيع العالية والدلالة الإحصائية الواضحة في معظم البنود، يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد إحصائياً أن تنوع وكفاءة المهارات القيادية تمثل عاملاً محورياً في تعزيز بيئة عمل ابتكارية داخل الوزارة. ثانياً: اختبار كاي تربيع للفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة تأثير القائد وتحفيز الابتكار

Test Statistics

	العبارة الاولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	العبارة الخامسة	العبارة السادسة
Chi-Square	77.440 ^a	62.680 ^a	82.840 ^a	54.760 ^a	62.680 ^a	33.640 ^a
Df	2	2	2	2	2	2

Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
-------------	------	------	------	------	------	------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م.

من الجدول أعلاه تؤكد نتائج اختبار كاي تربيع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القائد وأساليب تحفيز الابتكار في بيئة العمل. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، حيث أظهرت آراء العينة أن مهارات القيادة — مثل التحفيز، التشجيع، التمكين، المتابعة، وبناء الفرق — تسهم بشكل فعال في تعزيز البيئة الابتكارية داخل المؤسسات. ثالثاً: اختبار كاي تربيع للفرضية الثالثة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة القائد وتحفيز الابتكار

Test Statistics

	العبارة الاولى	العبارة الثانية	العبارة الثالثة	العبارة الرابعة	العبارة الخامسة	العبارة السادسة
Chi-Square	28.880 ^a	23.120 ^a	45.640 ^b	25.920 ^a	46.360 ^b	54.040 ^b
Df	1	1	2	1	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2025م.

من الجدول أعلاه أظهرت نتائج اختبار كاي تربيع لجميع البنود الستة دلالة إحصائية معنوية، حيث تراوحت القيم بين 23.120 و 54.040، وكانت جميع مستويات الدلالة (Sig. = 0.000)، ما يؤكد رفض فرضية العدم. تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية وبين ضعف تحفيز الابتكار في بيئة العمل. ويمكن استنتاج أن العوامل الإدارية المعيقة — مثل الإجراءات الروتينية، ضعف الموارد، محدودية الصلاحيات، غياب الدعم المعنوي، ومقاومة التغيير — تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في الحد من فرص الابتكار المؤسسي. بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم عند مستوى دلالة 0.05.

النتائج:

- 1/ عدد الذكور العاملين بالوزارة أكثر من عدد الإناث ولديهم خبرة ومؤهلات علمية.
- 2/ يتمتع القائد في الوزارة بالسمات الجسمية وعلم بالمعارف الإنسانية.
- 3/ يجيد الوزير التخطيط الإداري ويهتم بالأولويات ويلتزم بها.
- 4/ الوزير يبذل جهداً كبيراً بالعمل داخل الوزارة.
- 5/ سلوك وتصرفات المدير تؤثر على الموظفين من خلال تحفيزهم وتقديم الدعم لهم.
- 6/ يتعامل الوزير بطريقة لبقه مع الموظفين ويشركهم في اتخاذ القرارات.
- 7/ يتصف الوزير بالعدالة والجد والمثابرة وتحمل المسؤولية.
- 8/ يدير الوزير الوقت في الوزارة بكفاءة وفعالية.

التوصيات:

- 1/ العمل على تصميم وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة والموظفين في مجالات الإبداع.
- 2/ إشراك الموظفين بصورة أكبر في عملية اتخاذ القرار.
- 3/ العمل على نشر روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

4/مراجعة اللوائح والإجراءات الإدارية بشكل دوري لتبسيطها وتسهيلها.

المراجع:

- القيادة والشخصية، عباس محمود عوض، د.أ، 2019م
- القيادة الإدارية، نواف كنعان، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، 2006م
- القيادة الإدارية، بطرس حلاق، الجامعة الافتراضية، 2020م
- فن القيادة والإدارة، لارا قاسم خنجر المكصوصي، طالب زيدان، مركز البحوث والدراسات والنشر، 2021م.
- لطفة خميس العبدولي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة) المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 2024م.
- القيادة والإبداع، سامي تيسير سليمان، بيت الأفكار الدولية، 1997م.
- القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار سميح عطية المعراج، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2020م.