

عنوان البحث

**دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي  
بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان**

أيمن ميرغني إبراهيم علي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4133>

تاريخ القبول: 2022/12/22م

تاريخ النشر: 2023/01/01م

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) استبانة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل. توصل البحث إلى عدد من النتائج من أبرزها: اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء، وكذلك أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات. أوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج للتميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التميز المؤسسي.

**RESEARCH TITLE****THE ROLE OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IN ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE****By application to the Ministry of Industry and Trade in Sudan****Ayman Mirghani Ibrahim Ali<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Assistant Professor, Business Administration, College of Administrative Sciences, International University of Africa, Sudan.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj4133>

**Published at 01/01/2023****Accepted at 22/12/2022****Abstract**

The aim of the research is to identify the role of administrative leadership in achieving institutional excellence, as well as to demonstrate the impact of leadership efficiency on achieving institutional excellence, as well as to know the impact of the culture of participation on achieving institutional excellence. To achieve these goals, the researcher followed the analytical descriptive approach as it is the appropriate approach with this study, in addition to using the questionnaire tool in data collection. A random sample of (50) questionnaires was selected and (40) questionnaires valid for analysis were retrieved. The research reached a number of results, the most prominent of which are: The Ministry's reliance on the work teams' method in accomplishing work in order to bring about a quantum leap in performance, as well as that the Ministry's leadership does not give enough of the process of delegation to workers to solve problems. The study recommended the need for the ministry to adopt a model of institutional excellence, by being guided by the sources and patterns of effective administrative leadership.

**Key Words:** administrative leadership, institutional excellence.

**المقدمة:**

تعد القيادة الإدارية من أهم عناصر المنظمة، فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا هُيئت كافة الموارد المادية في ظل عجز القيادة الإدارية غير قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنسيق جهودها نحو تحقيق الأهداف، لن يكتب النجاح لهذه المنظمة، ولن تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف والتميز المؤسسي مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة ومساندة المنظمة للوصول إلى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وبالتالي التميز المؤسسي. حيث أن وزارة الصناعة والتجارة من الوزارات المهمة التي تعتمد عليها الدولة في عمليات التجارة والداخلية والخارجية، والعلاقات الدولية الأمر الذي يتطلب معه أن تكون متميزة في أدائها من خلال وجود قيادة فعالة.

**مشكلة البحث:**

تمثل الوزارات الحكومية للدولة الركن الأساسي في تسير عملياتها بالشكل المخطط لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال توفير قيادات فعالة لهذه المؤسسات، ومن الملاحظ وجود قصور في هذه المؤسسات يتمثل في عجز القيادة الإدارية في تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتميز المؤسسي. وبناءً عليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تؤدي كفاءة القياد في تحقيق التميز المؤسسي؟
2. ما مدى تأثير ثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي؟
3. ما مدى تأثير النمط القيادي على تحقيق التميز المؤسسي؟

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث في أنه يتناول موضوع القيادة الإدارية باعتبارها عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية في نجاح أي منظمة وتحقيقها لأهدافها والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى أنه يمثل إضافة علمية وإثراء للمكتبة السودانية والعربية في هذا المجال. كما يستمد البحث أهميته في أنه قد يساهم في رفع قدرات المديرين والقيادة بالمؤسسات الحكومية، وتوجيه نظر المهتمين والأجهزة الرقابية بأهمية تكوين قيادات إدارية فعالة.

**أهداف البحث:**

1. التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.
2. بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي.

3. معرفة أثر ثقافة المشاركة على تحقيق التميز المؤسسي.

4. دراسة العلاقة بين النمط القيادي المناسب وتحقيق التميز المؤسسي.

#### فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة والتميز المؤسسي.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة والتميز المؤسسي.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المناسب والتميز المؤسسي.

#### منهج البحث:

اتباع البحث المنهج التاريخي في تتبع الدراسات السابقة، والمنهج الاستقرائي في تحديد المشكلة والمنهج

الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة.

#### مصادر جمع المعلومات:

1. المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة.

2. المصادر: الثانوية: تتمثل في المراجع والكتب، والرسائل العلمية والمجلات العلمية المحكمة والمواقع

الإلكترونية.

#### حدود البحث:

1. الحدود المكانية: وزارة التجارة والصناعة- ولاية الخرطوم.

2. الحدود الزمانية: في الفترة 2022م.

3. الحدود البشرية: العاملون بوزارة الصناعة والتجارة.

#### الدراسات السابقة:

1/ (دراسة: المنصور، 2005م): هدفت الدراسة إلى: التعرف على فاعلية القيادات الإدارية ومدى مساهمتها في

صنع القرارات الرشيدة وأثر هذه القرارات في أداء العاملين بديوان الزكاة، وكذلك التعرف على مدى اهتمام القيادات

الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وأثر ذلك على مستوى الأداء بديوان الزكاة. توصلت

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن العلاقة بين القيادة الإدارية والروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة تحظى

باهتمام لأن ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية تؤثر على الإنتاج، عدم رغبة القيادات الإدارية في مشاركة

المرؤوسين في اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بتوسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسين،

وكذلك إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

2/ (دراسة: مطر، 2008م): هدفت الدراسة إلى التعرف أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين

في مجلس الشورى ومستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى، وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط القيادي

الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وأيضاً التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى. من نتائج الدراسة: أن المدير يشجع الموظفين على الإبداع، وكذلك يحظى الموظف بتقدير المدير عندما ينجز عملاً جيداً. وأوصت الدراسة بحث القيادات الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي تتمثل في (الإستراتيجي، ثم التحويلي، ثم المشارك) من أجل دعم قدرات الأفراد واستثمار جهودها وتحفيزها.

**3/ (دراسة: أبو عجيبة، 2015م):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التساهلي)، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين. من نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي، وكذلك وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي. أوصت الدراسة: بإعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية.

**4/ (دراسة: نمارق، 2016م):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحوافز بالمصارف السودانية على تعزيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك بيان مدى تأثير ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمصارف على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين. من نتائج الدراسة: إتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نجاح العمل الإداري وبالتالي إلى نجاح البنك، وكذلك تحرص إدارة البنك على تهيئة بيئة جيدة للعمل لتحفيز العاملين على الإبداع في أدائهم. أوصت الدراسة بإيجاد نظام فعال للحوافز يكفل الاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين، وكذلك العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

**5/ (دراسة: مثالية، 2017م):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. تمثلت مشكلة الدراسة في أن بعض المنظمات المعاصرة تبحث عن آليات جديدة للمنافسة كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والعالمية. من نتائج الدراسة: ترسيخ القيادة التحويلية لثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة الرؤية يؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء للمنظمة. أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة العمل داخل الشركة، وأن تسعى القيادة التحويلية لتفويض جزء من سلطاتها لبعض الوحدات المختلفة في الشركة.

**6/ (دراسة: آمنة، 2018م):** هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية والأنماط القيادة السائدة في المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية اتخاذ القرارات. من نتائج الدراسة: أن الأنماط القيادية لها أثر كبير على اتخاذ القرارات الإدارية التوافقية في المنظمات، وأن النمط القيادي له دور كبير في اتخاذ القرارات التوافقية. أوصت الدراسة بأن يتم عمل دورات تدريبية للمعلمين في اتخاذ القرارات التوافقية،

وكذلك الاهتمام بالبيئة المؤسسية وتهيئتها لتواكب التطور العمراني والتقنية.

7 / (دراسة: عبد العزيز، 2018م): هدفت الدراسة إلى: اختبار تأثير سمات القيادة الإدارية على القدرات الريادية في البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك بيان أثر سمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي في البنك الإسلامي للتنمية. من نتائج الدراسة: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية، وكذلك وجود علاقات إيجابية بين أبعاد التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بالاهتمام بالتميز المؤسسي لما له من دور في تحقيق قدرات ريادية في أعمال المنظمات مما يعمل على إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

8 / (دراسة: شادية، 2019م): التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان أثر التدريب في تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً توضيح دور الإنتاجية في تحقيق التميز المؤسسي. من نتائج الدراسة: حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين ساهم في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود جهة تقوم بتصميم البرامج التدريبية وإعداد وتنفيذ خطط وبرامج التدريب بالمنظمة ساهم في تحقيق التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بتعزيز الحرص على الأخذ بأساليب حديثة للتدريب بما يناسب التميز المؤسسي، وضرورة زيادة اهتمام المنظمة بتحسين معينات العمل لضمان استمرارية العمل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع والاطلاع على عدد من أدبيات الدراسة التي لها صلة بموضوع البحث، حيث لاحظ أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع البحث الحالي في التركيز على القيادة الإدارية بصورة عامة من خلال تناول المفاهيم والنظريات والأنماط القيادية، وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي. بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بالتميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة.

#### المحور الأول: القيادة الإدارية:

##### مفهوم القيادة الإدارية:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية، حيث أن القيادة لها دور في وضع خطط النجاح في أي نشاط هادف من المجموعات داخل المؤسسة. ولقد كان كل من القيادة والإدارة عاملين رئيسيين في تنمية أداء العاملين، فيساعد هذان العاملان الإدارة الواعية والقيادة الحكيمة على تحقيق الأهداف واستمرار كفاءة وإنتاجية المنظمة (العجمي، 2015م، ص190).

عرفت القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع بهذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الزعيبي وآخرون، 2014م، ص15).

**أهمية القيادة الإدارية:**

تتلخص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي (العلاق، 2010م، ص164):

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

**أهداف القيادة الإدارية:**

تتمثل أهداف القيادة الإدارية في الآتي (عبد الباقي، 2001م، ص.ص265-266):

1. **رفع كفاءة المنظمة:** من خلال قدرة القائد المشرف على رفع كفاءة المرؤوسين وتوجيه طاقاتهم وقدراتهم بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل جهد وتكلفة، وهذا بالاعتماد على أسس ومبادئ علمية وإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد.
2. **الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:** وهي الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل، وكذلك اتجاهاتهم ومشاعرهم، فالروح المعنوية العالية من العوامل المؤدية للنجاح في العمل، وتطلق روح الإبداع.
3. **تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:** وهي شعور العمال بالانتماء للمنظمة ومحاولة رفع مستواها، والعمل كفريق واحد لخلق روح التعاون ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
4. **فهم القائد لجوانب عمله:** وذلك بإدراكه لكل ما يحدث داخل المنظمة.
5. **إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم:** وذلك بإعلامهم بكل ما يحدث من تطورات داخل المنظمة.
6. **الحسم في اتخاذ القرارات:** وذلك بمنحه فرصة مشاركته لمن يراهم ذوي خبرة، وأن تكون قراراته موضوعية وفي الوقت المناسب.
7. **مراعاة إمكانيات المنظمة الحقيقية:** وذلك بعدم تكليفها أكثر من طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على سير الإنتاج والأداء عن طريق الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين، ومعرفة مستويات الكفاءة لديهم.

## جدول (1): الاختلافات بين القيادة والإدارة

المجال	الإدارة	القيادة
تصميم الخطة/ جدول الأعمال	لـ التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصل لهذه النتائج.	لـ تحديد الاتجاه وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب، للوصل إلى الرؤية.
تنمية الموارد البشرية لإنجاز الخطة	لـ التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات و الإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	لـ توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون و العمل كفريق من أجل فهم الرؤية، والاستراتيجيات و قبولها.
تنفيذ الخطة	لـ الرقابة وحل المشكلات مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	لـ التحفيز والتشجيع حيث الأفراد و تشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة.
النتائج	لـ تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	لـ إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

المصدر: جمال الدين مرسي، ثابت إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2002م)، ص553.

## نظريات القيادة الإدارية:

1/ نظرية الرجل العظيم: تُعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، وتعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة مورثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون: "أن القادة العظماء قد ولدوا عظماء. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي. فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة (البدري، 2002م، ص157).

2/ نظرية السمات: وهي الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة



الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها، وأن هناك عدد من السمات التي يتصف بها القائد: سمات الجسمية، السمات الذهنية، والسمات الشخصية، والسمات الوظيفية والاجتماعية (صالح، 2004م، ص31).

**3/ نظرية الشبكة الإدارية:** ركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي. يعتبر البعد الأول (الاهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني (الاهتمام بالمرؤوسين) على الخط العمودي، وليتمكن من التقدير الكمي لكل بعد قسماً كل محور إلى تسع مستويات، ولكنهما اقتصرتا الدراسة على ثلاث مستويات فقط تمثلت في الاهتمام المنخفض (1) الاهتمام المتوسط (5) والاهتمام المرتفع (9)، وتشكل نقطة التقاء المحورين نمط القيادة السائد لدى القائد (بيتر ونورث، 2006م، ص64).

**4/ نظرية المسار والهدف:** تُعد نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي. كما تفترض نظرية المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم (حاجي، 2015م، ص7).

**5/ النظرية التفاعلية:** تقوم النظرية التفاعلية على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسة متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية ويرى "سيسيل جيب أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة (نواف، 2007م، ص379).

**6/ النظرية التبادلية:** ظهرت النظرية التبادلية في أعمال "الدوين هولاند" في عام 1978م الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم (المرجع السابق، ص380).

**7/ نظرية القيادة التحويلية:** يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وهي تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات "باس" (BASS) الذي وضع لها نماذج ومقاييس

لقياس عوامل السلوك القيادة الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد (المساعدة وآخرون، 2013م، ص209).

### أنماط القيادة الإدارية:

1. القيادة الاستبدادية: يعتمد القادة المستبدون على فكرة السلطة الرسمية فهم يستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح والقرارات بدلاً من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم، ويميلون إلى الانفراد بالسلطة والتخطيط واتخاذ القرارات، كما أنهم يلجؤون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم (عليوة، 2001م، ص47).

2. القيادة المتساهلة (الحرية): يتميز هذا النمط بتوفير الحرية الكاملة للجماعة في اتخاذ القرارات مع أدنى حدٍ من مشاركة القائد أو تدخله، وهو لا يقدم توجيهاته ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل أفراد العاملين. هذا النمط من القيادة نادر الوجود لأنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسؤولية والتي يسودها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه ويحترم مقترحاتهم ويفوض لهم بعض سلطاته (دواني، 2013م، ص141).

3. القيادة الرسمية: هي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث وجودها يكون بدراسة مسبقة، ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له (المرجع السابق، ص141).

4. القيادة عدم التدخل: هذا النمط من القيادة لا تحكمه سياسات محددة أو اجراءات ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، والقائد في هذا النمط يترك مرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل (السكرانة، 2009م، ص42).

5. القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وتعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ القرارات (عياصرة وآخرون، 2006م، ص38).

6. القيادة الأوتوقراطية: بالقيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزة ولكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات

بنفسه دون مشاركة مرؤوسيه، ولكنه يستطيع إقناعهم، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على الإنتاج، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات مرؤوسيه (المرجع السابق، ص 39).

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

#### مفهوم التميز المؤسسي:

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة (السلمي، 2012م، ص 14).

كما عرف التميز المؤسسي بأنه الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009م، ص 6).

#### أهمية التميز المؤسسي:

إن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي (زايد، 2007م، ص 46):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

#### أهداف إدارة التميز المؤسسي:

تهدف إدارة التميز المؤسسي إلى تحقيق الأهداف التالية (جاد الرب، 2013م، ص 116).

1. الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
2. التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
3. ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والإستراتيجيات بشكل دوري.
4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.

5. العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
6. تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
7. الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
8. العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

### متطلبات إدارة التميز:

تتطلب إدارة التميز توفر المتطلبات والمقومات التالية (الأنصاري، 2018م، ص40):

1. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات.
2. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.
3. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
4. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
5. نظام متطور لإدارة الموارد بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس وتعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
6. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال والإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الصناعة والتجارة بمختلف مستوياتهم الادارية، حيث بلغ حجم المجتمع (275) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استرجاع (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (15) سؤال، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

## أساليب التحليل الإحصائي:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليل، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وفق الأساليب التالية:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية.
2. الوسط الحسابي واختبار مربع كاي.
3. اختبار ألفا كرونباخ.

## ثبات وصدق أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من (0.6) حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

## جدول (2): قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.93	20

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م.

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان معامل ألفا كرونباخ (0.93)، وهو معدل مرتفع جداً مما يدل على

ثبات وصدق الاستبانة وصلاحيته للقياس.

## تحليل البيانات الشخصية:

جدول (3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	26	65%
	أنثى	14	35%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	2	5%
	جامعي	20	50%
	فوق الجامعي	18	45%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12.5%
	5 وأقل من 10 سنوات	6	15%
	10 وأقل من 15 سنة	9	22.5%
	من 15 سنة فأكثر	20	50%
	المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن معظم المبحوثين من أفراد العينة من الذكور، ومن فئة الجامعيين حيث بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية 65%، وأن معظم الذين هم في المستوى الجامعي بلغوا (20) فرداً بنسبة مئوية 50%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة. كما يلاحظ أيضاً بأن أكثر المبحوثين من أفراد العينة بلغت سنوات خبرتهم أقل من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية 50% وهذا يدل على الخبرات الكبيرة الموجودة بالوزارة. تحليل واختبار الفرضيات:

## المحور الأول: كفاءة القيادة

## جدول (4): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.000	39	23.055	1.00	3.65	لدى قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة
أوافق	0.000	39	24.187	0.98	3.75	يتبنى القادة بالوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات
أوافق	0.000	39	20.338	1.06	3.40	يمتلك القادة بالوزارة مهارة السرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
محايد	0.000	39	16.312	1.25	3.23	تقوم القيادة بالوزارة في استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى
أوافق	0.000	39	18.735	1.22	3.60	تحرص قيادة الوزارة على مواكبة التطورات التكنولوجية

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.23-3.75) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.98-1.25) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

## جدول (5): الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	26.826	0.83	3.53

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.53) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بكفاءة القيادة بالوزارة.

## المحور الثاني: ثقافة المشاركة:

## جدول (6): الإحصاء الوصفي لعبارة المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
أوافق	0.000	39	21.740	1.06	3.63	تقوم القيادة بالوزارة على ترسيخ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات
محايد	0.000	39	15.832	1.22	3.05	يحرص القادة بالوزارة على تقسيم المهام بين العاملين بصورة عادلة
محايد	0.000	39	15.124	1.20	2.88	لدى الوزارة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين
أوافق	0.000	39	22.834	1.06	3.83	تعتمد الوزارة في انجاز الاعمال على أسلوب فرق العمل
أوافق	0.000	39	21.701	1.12	3.85	تحرص الوزارة على توضيح أهدافها للعاملين

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (2.88 - 3.85) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعبارة هذا المحور تتراوح ما بين (1.06 - 1.20) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

## جدول (7): الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	26.747	0.82	3.44

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارة المحور مجتمعة قد بلغ (3.44) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتوفر ثقافة المشاركة بالوزارة.



## المحور الثالث: النمط القيادي المناسب:

## جدول (8): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.000	39	24.333	0.95	3.65	تشجع قيادة الوزارة العاملين في التعبير عن أفكارهم
محايد	0.000	39	17.758	1.10	3.08	تحرص قيادة الوزارة بتفويض بعض القرارات للعاملين
أوافق	0.000	39	22.186	1.06	3.73	يوجد اتصال دائم بين قيادة الوزارة والعاملين
أوافق	0.000	39	26.323	0.85	3.53	يشجع نمط القيادة بالوزارة العاملين في تحمل المسؤولية
أوافق	0.000	39	22.992	1.02	3.70	تهتم قيادة الوزارة بنشر ثقافة العلاقات الانسانية

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.08 - 3.73) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعببارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.95 - 1.10) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

## جدول (9): الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	29.693	0.75	3.54

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعببارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.54) وهو المحدد سلفاً بالرأي (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة النمط القيادي بالوزارة.

## المحور الرابع: التميز المؤسسي

جدول (10): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.000	39	23.831	0.96	3.60	تحرص القيادة الإدارية بالوزارة على التحسين المستمر
أوافق	0.000	39	21.534	1.06	3.60	يؤمن القادة بالوزارة بأن التميز هو وسيلة وفلسفة في انجاز الاعمال
أوافق	0.000	39	21.846	1.04	3.58	تحرص الوزارة على تطبيق معايير التميز
أوافق	0.000	39	29.536	0.85	3.95	تشجع الوزارة على إحداث نقلة نوعية في الأداء
أوافق	0.000	39	19.571	1.11	3.43	تقوم الوزارة على الاهتمام بجودة الخدمة

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية تقع في المدى ما بين (3.43 - 3.95) وبالتالي فإن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن عبارات هذا المحور تتجه نحو الموافقة. يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لعببارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.96 - 1.11) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

جدول (11): الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.000	39	31.343	0.73	3.63

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2022م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعببارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.63) وهو المحدد سلفاً بالرأي (أوافق)، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.

## الخاتمة

### أولاً: النتائج:

1. لدى قيادة وزارة الصناعة والتجارة رؤية واضحة وحسم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
2. اعتماد الوزارة في إنجاز الأعمال على أسلوب فرق العمل من أجل إحداث نقلة نوعية في الأداء.
3. تتبنى قيادة الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات مما ساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
4. تركز الوزارة على إقامة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين وإتباع أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال.
5. يتضح من الدراسة أن قيادة الوزارة لا تعطي القدر الكافي من عملية التفويض للعاملين لحل المشكلات.
6. اهتمام الوزارة بتهيئة البيئة الملائمة للعاملين أدى إلى تعزيز القدرات الإبداعية لديهم.
7. أثبتت الدراسة أن الوزارة تحرص على التحسين المستمر للخدمات ساهم في جودة الخدمات المقدمة.

### ثانياً: التوصيات

1. القيام بتدريب العاملين والقيادات الإدارية بالوزارات من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم.
2. تعزيز القيادة الإدارية في تطبيق أسلوب التعاون وفرق العمل في إنجاز الأعمال.
3. ضرورة التحفيز المستمر للعاملين وتشجيعاً لهم في تطوير وتجويد الأداء لتحقيق التميز المؤسسي.
4. إعطاء القدر الكافي من عملية تفويض الصلاحيات التي تمكن العاملين من إنجاز الأعمال وحل المشكلات التي تواجههم.
5. ضرورة قيام الوزارة بتبني نموذج للتميز المؤسسي وذلك من خلال الاسترشاد بمصادر وأنماط القيادة الإدارية الفعالة.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب العربية:

1. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015م.
2. محمد عمر الزعبي وآخرون، القيادة الإدارية، عمان: دار وائل للنشر، 2014م.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2010م.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م.
5. جمال الدين مرسي، ثابت إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002م.
6. طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم القيادة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2002م.
7. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان: دار الكندي، 2004م.
8. بيتر. ج، ونورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006م.
9. كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط7، عمان: الدار الثقافية للنشر، 2007م.
10. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر، 2013م.
11. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001م.
12. كمال سليم دواني، القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر، 2013م.
13. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر، 2009م.
14. علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد للنشر، 2006م.
15. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2012م.
16. محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2009م.
17. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي: الطريق إلى الأداء المتميز، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007م.

18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: الدار الهندسية للنشر، 2013م.

ثانياً: الرسائل العلمية:

1. أبو عجيلة حاجي حنيش، القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي - دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2015م.
2. المنصور هارون عبد الرحيم أحمد، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - بالتطبيق على ديوان الزكاة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2005م.
3. آمنة أويس ميو محمد، أثر النمط القيادي على اتخاذ القرارات التوافقية في المؤسسات - دراسة حالة: مؤسسة الجودة التربوية التعليمية الخاصة في الفترة من 2011 - 2016م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2018م.
4. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية لمركز الدراسات والبحوث، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014م.
5. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة: بنك الخرطوم، 2012 - 2017م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019م.
6. عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية - دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018م.
7. مثالية محمد عمر محمد، القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة: شركة سوداتل للاتصالات المحدودة في الفترة من 2009 - 2014م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2017م.
8. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008م.
- نمارق حسن حسين محمد، القيادة الإدارية وأثرها على أداء المصارف السودانية - دراسة حالة: بنك الشمال الإسلامي 2010 - 2015م، رسالة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2016م.