

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

القيادة الابداعية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي
للمنظمات

**Creative leadership and its impact on
the strategic performance of
organizations**

دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

باحتكميلدىلنىلدرجةماجستير العلوم في إدارة الاعمال

اعداد الطالب

احمد محمد ادمو

اشراف الدكتور:

سامي مصطفى محمد علي

1437هـ - 2016م

F

الآية

قال الله تعالى:

(الرَّحْمَنُ (1) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (2) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4)
الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ (5))

صدق الله العظيم

سورة الرحمن - الآية 1 - 5

الاهداء!!!

إلى من ارضعتنى الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

أمي الحبيبة

إلى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة
حب

إلى من كلت انامله ليقدم لى لحظة سعادة

إلى من حصد الاشواق من دربي ليمهد لي
طريق العلم

إلى القلب الكبير

والدى العزيز

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس
البريئة الي كل أصدقائي أصحاب الدرب

إلى زملائي

الشكر والعرفان

أقدم الشكر لله العلي القدير (عز وجل) الذي قدرني بعونه وتعالى ووفقني إلى إنجاز هذا العمل علي أكمل وجه ، وأتقدم بالشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي فرصة البحث والدراسة ، كما أخص بالشكر أساتذتي بكلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال والشكر الخاص للدكتور/ سامي مصطفى محمدالمشرف علي هذه الدراسة وذلك لدوره الكبير في التوجيه والارشاد والمتابعة والذي لم يبخل بجهده ووقته مع خالص تمنياتي له بالتقدم والتفوق ويتواصل الشكر والتقدير الي كل من أسهم في هذا البحث حتى خرج بصورتها الحالية (و الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً).

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	قائمة الموضوعات	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الاية	2
ج	الاهداء	3
د	الشكر والعرفان	4
هـ-ح	قائمة المحتويات	5
ط	قائمة الجداول	6
ي	قائمة الاشكال	7
ك	مستخلص البحث (عربي)	8
ل	Abstract	9
الفصل الاول مقدمة البحث		
1	المقدمة	1-1
1	مشكلة الدراسة	2-1
2	تساؤلات الدراسة	3-1
2	أهداف الدراسة	4-1
2	أهمية الدراسة	5-1
3	التعريفات الاجرائية	6-1
4	تنظيم الدراسة	7-1
الفصل الثاني الاطار النظري		
6	المبحث الأول : القيادة الابداعية	1-2
6	مفهوم القيادة	1-1-2
6	تعريف القيادة	2-1-2
7	مكونات القيادة	3-1-2
8	متطلبات القيادة	4-1-2
8	العلاقة بين القيادة والإدارة	5-1-2
8	اهمية القيادة	6-1-2

9	انواع القيادة	7-1-2
11	نظريات القيادة	8-1-2
13	مهارات القيادة	9-1-2
13	مفهوم القيادة الابداعية	10-1-2
15	مبادئ القيادة الابداعية	11-1-2
16	سمات القيادة الابداعية	12-1-2
17	الابعاد التي تقاس بها القيادة الابداعية	13-1-2
17	مفهوم الابداع	14-1-2
18	أهمية الابداع	15-1-2
18	خصائص الابداع	16-1-2
19	مستويات الابداع	17-1-2
20	إستراتيجيات دعم الابداع	18-1-2
	المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي للمنظمات	
21	مفهوم الاداء الاستراتيجي	1-2-2
23	ميادين الاداء الاستراتيجي :	2-2-2
26	تقييم الأداء وأهميته	3-2-2
27	مؤشرات الاداء	4-2-2
	المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
28	الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير الدراسة	3-2
33	التعليقات علي الدراسات السابقة	1-3-2
	الفصل الثالث	
	منهجية الدراسة والدراسات الميدانية	
35	المقدمة	0-3
35	نموذج الدراسة	1-3
35	فرضيات البحث	2-3
36	منهج البحث	3-3
36	مجتمع الدراسة	4-3
36	عينة الدراسة	5-3
36	ادوات جمع البيانات	6-3
36	حدود البحث	7-3

37	نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة (الشركة السودانية لنقل الكهرباء المحدودة)	8-3
38	تطوير الإستبانة لجمع البيانات	9-3
38	صدق وثبات مقياس الدراسة	10-3
39	الأساليب الإحصائية المستخدمة	11-3
الفصل الرابع		
عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات		
41	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	1-4
41	مقدمة	1-1-4
41	Cleaning data تنظيف البيانات	2-1-4
42	تحليل البيانات الديموغرافية	3-1-4
44	التحليل العاملي الاستكشافي: <i>Exploratory Factor Analysis</i>	4-1-4
46	نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling	5-1-4
48	مؤشرات جودة النموذج	6-1-4
49	التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis	7-1-4
50	تحليل الاعتمادية	8-1-4
50	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:	9-1-4
51	تحليل الارتباط (Person Correlation):	10-1-4
52	نموذج الدراسة المعدل	11-1-4
52	فرضيات الدراسة المعدلة	12-2-4
المبحث الثاني: إختبار الفروض		
53	مقدمة	1-2-2
53	اختبار الفرضيات	2-2-4
الفصل الخامس		
الخاتمة		
57	مقدمة	1-5
57	ملخص النتائج	2-5
57	مناقشة النتائج	3-5
59	التوصيات	4-5
59	التوصيات الخاصة	1 - 4 - 5

59	التوصيات العامة	2 - 4-5
60	مقترحات بحوث مستقبلية	6-5
61	قائمة المراجع	7-5
66	الملاحق	8-5

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	مفاهيم القيادة حسب عدد من الباحثين	.1
15	خصائص القائد المبدع	.2
42	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	.3
43	تحليل البيانات الديموغرافية	.4
45	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	.5
46	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	.6
49	جودة النموذج البنائي المقترح	.7
50	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	.8
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	.9
51	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	.10
55	الانحدار لمكونات القيادة الابداعية واداء المنظمات	.11
55	ملخص اختبار الفرضيات	.12

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
35	نموذج الدراسة	.1
52	نموذج الدراسة المعدل	.2
53	العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات	.3

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة اليأختبار العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات والتعرف علي أثر (الابداع والمثابرةوالمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات)، تتبع اهمية الدراسة للوقوف علي الانماط القيادية المتبعة واثرها علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات، أعتمدت الدراسة علي الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة الفرضيات المتمثلة في أن هناك علاقة بين القيادة الابداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات وأن هناك علاقة بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات وهناك علاقة بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات، أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الإستبانة، وكان مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وأستخدمت الدراسة عينه غير أحتماالية ميسره وكان حجم العينه 120 فرد وزعت اليهم الاستبانات ردت منها 97 بنسبة 80% من جملة الاستبانات الموزعة ، واستخدمت الدراسة اساليب الاحصاء الوصفي واساليب الاحصاء التحليلي لتحليل بيانات الدراسة عبر برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وتوصلت الدراسة الي نتائج عدة منها وجود علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات وأوصت الدراسة المنظمات الاهتمام بالقادة ورفع مستوياتهم القيادية، وتوصي الدراسة ايضا القاده بالشركة بإستخدام المبادرة وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد وعلى الشركة تطبيق مفهوم الابداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في أتحاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشاكل والابداع في أداء المهام الموكله اليهم ، وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها دراسة اثر القيادة الابداعية علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات وفق ابعاد جديدة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الابداعية - الاداء الاستراتيجي للمنظمات.

Abstract

This study aimed to test the relationship between creative leadership and strategic performance of organizations and identify the impact of creative and perseverance, initiative and sensitivity of the leadership of the problems at the strategic performance of organizations, importance of the study to determine the leadership styles used in Sudanese Company for distribution of electricity and its impact on strategic performance of organizations, research is based on previous studies in the construction of the study model, through which were formulated hypotheses of that there is a relationship between creative leadership and strategic performance of organizations , so that there is a relationship between creativity and strategic performance of organizations and there is a relationship between perseverance and the strategic performance of organizations , there is a relationship between initiative and the strategic performance of organizations, there is relationship between sensitivity of the leadership of the problems and strategic performance of organizations, study used descriptive and analytical study was community of managers and department heads from Sudanese company for distribution of electricity , study used the same probability is soft and sample size was 120 individual questionnaires were distributed to them, 97, which received 80% of total distributed questionnaires, study used methods of descriptive statistics and analytical statistical methods to analyze study data by statistical package for social sciences (SPSS), study reached several conclusions, including the existence of a relationship between creative leadership and strategic performance of organizations, study recommended that organizations interest leaders and raise their levels of leadership , so that they can meet challenges of globalization and take advantage of opportunities offered by the study recommends Leaders also the company using the initiative and not to limit all the powers in the hands of the leader and the company's application the concept of forever to make the most of capabilities of workers in decision-making relating to their work, problem solving and creativity in performance of tasks entrusted to them and provided, The study proposals for future research, including the study of the impact of creative leadership at the strategic performance of organizations according to new dimensions .

Keyword: creative leadership – strategic performance of organizations

الفصل الاول

مقدمة الدراسة

1-1. المقدمة :

أصبحت المنظمات رائده في اعمالها من خلال الإنجازات المقدمة لعملائها من خلال قادة يتمتعون بثقافة الإبداع والإبتكار ، تعتبر القيادة الإبداعية مورد إستراتيجي عندما تكون قادر على تحقيق التغيير وادخال ثقافة الإبداع ولستقطاب أفضل المواهب وأن حاجة المنظمات لمثل هذه القيادة تجعلها في حاجة إلى بناء برامج كثيرة حتى تصل بها إلى قيادة الإبداع والإبتكار التي تأتي بالتطوير والتغيير وتبني كل ما يرتبط في المستقبل لأن نجاح أي منظمة هو أن تبقى في الحاضر تمتلك مقومات النمو في المستقبل.

ونشير هنا إلى مفهوم الإبداع الإداري لانه أصبح أكثر الموضوعات التي تجد إهتمام الأكاديميين والممارسين بإعتباره مطلب أساسي من متطلبات التغيير و النجاح لأن يظهر الإبداع بإعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض القادة دون غيرهم ، وان دور القيادة في إدارة الأداء وتطويره يعتبر مجالاً للدراسة والتحليل وفي الحقب التاريخية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الادارية علي ارض الواقع وقد لوحظ ان القيادة في المنظمات والشركات هي الاقدر علي احداث تطوير حقيقي وفاعل في اداء العاملين.⁽¹⁾

فهي تعطي لهذه المهمة قدرا كافيا من الاهتمام والعناية كما ان ادارة تطوير الاداء عملية تتبع في اساسها من واقع ذاتي هادف وقدرة تاهيلية متعاملة لدى قيادات مسؤلة في المنظمة باعتبارها الاعرف بمواطن القوة والضعف في الاداء .⁽²⁾

1-2. مشكلة الدراسة :

في ظل ما يشهده الاقتصاد من تطور واتساع ومع ظاهرة الاقتصادية وما تمخض عنها من حرية ارتفاع عناصر الانتاج فالمؤسسات اصبحت جيدة علي احداث تغيرات و زيادة في اساليبها التقليدية والبحث على طرق ابداعية حديثة بالتركيز علي العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الابداعية , هذه الدراسة تناولت الجانب الابداعي نسبة لاهميتها للمؤسسات من حيث الحاجة لتنمية قدرات ابداعية للنهوض بمنظمات الاعمال , ولن نجاح

¹حسين حريم , ادارة المنظمات , ص305.

²اسس واختيار القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير المؤتمر السنوي الرابع في ادارة القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي , 2010م , 329.

القائد يتوقف علي صفاته الشخصية في التأثير علي الاخرين او المرؤسين لتحسين مستوي الاداء الإستراتيجي في المنظمة .

تحاول الدراسة سد الفجوة من خلال الابداع للقادة على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمات وبيئة الاعمال فان مشكلة الدراسة تكمن في القيادة الابداعية واثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الاسئلة الاتية :

1-3. تساؤلات الدراسة:

1. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.
2. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات.
3. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات.
4. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث حساسية القائد بالمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

1-4. أهداف الدراسة :

1. معرفة تأثير القيادة الابداعية علي الاداء الاستراتيجي في الشركة السودانية للكهرباء
2. المساهمة في تطوير قطاع الكهرباء من خلال نتائج الدراسة .
3. معرفة العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي في الشركة السودانية للكهرباء.
4. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للشركة لدراسات مستقبلية .

1-5 أهمية الدراسة :

1-5-1 الأهمية النظرية للدراسة : تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية اثر القيادة الابداعية من كونها تتناول موضوعاً حيوياً علي دور كبير و كما تكون الدراسة اضافة حقيقية للمكتبة العلمية بالمادة المتعلقة بالابداع في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمات .

1-5-2 الأهمية التطبيقية للدراسة : تسعى الدراسة للوقوف علي توضيح الانماط القيادية في السودانية لتوزيع الكهرباء وزيادة المعرفة لدى المدراء العاملين في الشركة من للحصول علي معلومات تساعد الادارة العليا في اختيار النمط القيادي المناسب الذي يؤثر ايجابا علي تطوير وتحسين اداء الشركة وتقديم توصيات لمتخذي القرار وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية .

1-6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة :

القيادة الابداعية: القيادة الابداعية هي عبارة عن المبادرة التي يبديها القائد بقدرته علي الخروج من التسلسل العادي او التقليدي في التفكير وتم التغير من خلال العملية التي تصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجة نحو التفكير الابداعي (1).

1.حساسية القائد بالمشكلات: قدرة القائد المبدع علي تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد وذلك بتحديد ابعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل الي الحلول المبدعة بصدها ¹.

2.المثابرة:هي قوة العزيمة والاصرار علي الانجاز وتحمل المسؤولية والاستمرار في العمل للوصول الي حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للاعمال التي فيها صعوبات .

3.المبادرة:هي القدرة علي الابداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف وهي سمة من السمات الابداعية ومبدا اداري وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين وتشجيعهم علي المبادرات وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع علي روح المبادرة , والشخص المابدر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات الاحداث التغيرات الهامة . (1)

4.الاداء الاستراتيجي:هو الاداء الافضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهومة من قبل الجميع بدا من اعلي مستوي الي ادني مستوي في الهيكل التنظيمي من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة مؤشرات القياس .

4. الإبداع:هو إنشاء او ابتكار شئ جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجا صناعياً او تجارياً او كان عملية او طريقة جديدة او كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية الاصاله والمنفعة . (2)

1-7 تنظيم الدراسة:تحتوي الدراسة علي خمسة فصول كالاتي :

¹-محمود البشر , الذكاء الابداعي الامكانيات والقدرات بالمؤسسة العربية الادارية 2007م , ص16.
¹¹رزيق حنان ، القيادة ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي مهند اولحاج ، 2015 ، ص55.
⁽¹⁾ هواري مطرح خليل و الابداع في القطاع الحكومي ، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة مطبعة 2006م ، ص70.
²-الخير عبداللله ابراهيم ، مستحققات عامة في التفكير الابداعي ، الرياض المنتدى الاسلامي و ط2002م ، ص 46.

1. الفصل الاول يحتوي علي الإطار العام للدراسة (مقدمة الدراسة) .
2. الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة ويشمل ثلاثة مباحث , المبحث الاول مفهوم واهمية وانواع ونظريات القيادة الابداعية , المبحث الثاني الاداء الاستراتيجي، المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة .
3. الفصل الثالث يحتوي علي نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة , ومصادر الحصول علي البيانات .
4. الفصل الرابع يحتوي علي تحليل البيانات واختبار الفرضيات .
5. الفصل الخامس الخاتمة وتشمل مقدمة وملخص ومناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية .

الفصل الثاني الاطار النظري

- المبحث الأول : القيادة الابداعية
- المبحث الثاني : الاداء الاستراتيجي للمنظمات
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة

2-1 المقدمة :

يتناول الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة متمثلا في ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الاول مفهوم القيادة ويتناول المبحث الثاني القيادة الإبداعية ويتناول المبحث الثالث اداء المنظمات والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة .

2-1 المبحث الأول : مفهوم و اهمية ومهارات ونظريات وأنماط القيادة الإبداعية :

2-1-1 مفهوم القيادة :

إن القيادة مورد إستراتيجي وهي عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وإدخال الإبتكار ولستقطاب أفضل المواهب ، والقيادة لم تعد ذلك الشخص الخارق أو الرجل العظيم وإنما هي مقدره فعالة تبني وتحتمل في الغالب " التجربة والمعاناة وتحمل المسؤولية في مجالات العمل المختلفة ، إن حاجة المنظمات لمثل هذه القيادة تجعلها بحاجة إلى قيادة مبدعة ، فالقيادة المبدعة هي قيادة الإبتكار والابداع التي تأتي بالتغيير وهي القيادة التي تبني كل ما يرتبط بالمستقبل لان نجاح أي منظمة هو أن تبقى في الحاضر وتمتلك مقومات النمو في المستقبل

2-1-2 تعريف القيادة :

لا شك أن القيادة " Leadership " ليست قدرة خارقة والقادة ليس سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطيع الاخرين مهما فعلوا أن يأتوا به ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة توصيفها وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف ، أو مركزاً إدارياً يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز .

لهذا لابد من التأكيد على إن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر للقائد و العاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق .

لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين وهذه التعريفات تكشف اهتمامات الباحثين بموضوع القيادة .⁽¹⁾

(1) نجم عبود ، القيادة و إدارة الإبتكار ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2012م ، عمان ، ص 21 - 23 .

جدول رقم (1)

مفاهيم القيادة حسب عدد من الباحثين :

المؤلف	التعريف
موسوعة العلوم الاجتماعية Ency of the Social	هي العلاقة بين الفرد و الجماعة حول إهتمام مشترك و التصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد .
ليفنجستون Livingston	هي القدرة على إيقاظ التوعية في الآخرين لمتابعة و تحقيق الهدف المشترك .
برنارد تشتر	هي السمة التي تميز سلوك الفرد والقائد وبواستطهما بوجه الافراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية .

المصدر : نجم عبود ، القيادة و إدارة الإبتكار ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2012م ، عمان ، ص(21-25)

وكما نلاحظ من هذه التعريفات فإنها تركز عن قدرة القيادة على التأثير بالآخرين ومع ذلك هنالك تباين كبير في مجال هذا التأثير فالبعض يوسع تعريف القيادة ليغطي المجتمع كله تأكيداً على الدور المتزايد لراس المال الاجتماعي الايجابي الذي يميز بعض المجتمعات ويمنحها علاقة الثقة بالمقارنة مع مجتمعات أخرى ، فالقيادة وفقاً للتعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة ، إن هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتحرك وتحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها .

والتعريف الآخر يقدم معالجة جديدة للعلاقة بين القائد العاملين والقائد ليست هو الذي له القدرة على التأثير بالعاملين من أجل التغيير الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك يجعل العاملين يستخدمون قراراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوب منهم .

2-1-3 مكونات القيادة :

1. القائد : وجود قدرة قيادية للقائد " سمات شخصية " .
2. أتباع : أناس يتم تحريكهم و أتباع يتبعونه .
3. الهدف : رؤية مستقبلية يحرك الناس اليها.

2-1-4 متطلبات القيادة :

1. التأثير : القوى على أحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
2. النفوذ : القدرة على إحداث أمر مختلف .
3. السلطة الأمنية : الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع .⁽¹⁾

2-1-5 العلاقة بين القيادة و الإدارة :

على الرغم من وجود إرتباط وثيق بين مفهومي الإدارة والقيادة إلا إنهما لايعنيان نفس الشئ ، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما وقد لا يكون أيهما ، وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الافراد لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة وتسمى الجوانب الغير القيادية من عمل المدير بالعمل القيادي و من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الافراد وتشجعهم و تحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة .⁽¹⁾

ويعتبر التحفيز والاتصالات و حل المنازعات بعض نماذج الابعاد القيادية لوظيفة المدير ، وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما ارادت أن تحقق الفعالية لعملياتها ، فالقيادة ضرورية لتحقيق النتائج المنظمة والإدارة في إرتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق لتوافق مع البيئة .

2-1-6 أهمية القيادة :

القيادة تقوم بدور جوهري و أساسي في توجيه العمل الإداري وتحقيق الاهداف ، فالقيادة هي مفتاح الإدارة كما تمثل في جوهرها العنصر الانساني الذي يقود الي تحقيق الاهداف ، من هنا يتلخص أهمية وجود القائد الفعال في لاتي :

1. هو حلقة الوصل المتمثل في القوة التي تتدفق في توجيه الطاقات وتنسيقها .
2. هو المسؤول عن فعالية المنظمة لتدعيم السلوك الايجابي وتقليل السلوك السلبي .
3. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
4. تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد بالمنظمة .
5. وضع استراتيجيات راشدة لعملية التحفيز .⁽²⁾

(1) المرجع السابق ، ص 23-25 .

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق ذكره ، ص 332 .

(2) - فيصل عمر بن محفوظ ، اثر القيادة علي منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م ، ص 27 .

2-1-7 انواع القيادة :

تم تصنيف انواع القيادة وفق معيارين اساسيين هما : معيار سلوك القائد ومعيار التنظيم

أولاً : انواع القيادة وفق معيار سلوك القائد :

1. القيادة التسلطية :

يقوم القائد باستغلال السلطة بالمنوحته، ليحتمل أن يعهدها القيامة لأعماله وقال رغباته هوائه ، ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم ، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك ، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب ولكن في المدى القصير فقط ، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد ، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر ، بالتالي تتخفض الروح المعنوية للمرؤسين .

وأثبتت الدراسات التجريبية في مجال الإدارة أن القائد من هذا النوع عيشه غلبت عليه الكبرياء الصغيرة في المؤسسة ، فيتسبب في تعطيل العمل ، وإذا حدث وأن غاب عن العمل تدهور الإنتاج ويمكن إبراز خصائصه المنطقتين التسلطية :

1. انعدام ثقة القائد بمرؤسيه .
2. انعدام العلاقات الإنسانية .
3. الاعتماد على العقاب والتهديد .
4. احتكار السلطة بيد القائد .

2. القيادة الديمقراطية :

هذا النوع عكس القيادة التسلطية ، حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار ، فالقائد الديمقراطي يشرك الفريق في السلطة تويأخذ برأيهم ، وهذا المشاركة التي تجعلها فعالاً روح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم ما يشعر الفرد بقيمة مهام المؤسسة ، وهذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية ، يعد هذا الأسلوب نقياً لأسلوباً أوتوقراطياً حيث يشجع أعضاء القائد والمرؤسين ، ويشرك السلطة مع المرؤسين ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته ، وبالتالي يضيف القوة للجماعة ويمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي الاتي :

1. المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار . (1)

2. القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.

3. المرونة في التعامل والتفاهل مع المرؤوسين .

4. التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس بالإجبار .

5. العمل لاجتماعي والثقة بين الجميع .

3. القيادة الحرة (عدم التدخل) :

هناك من يعتبر أن القائد في هذا النوع لا يصدر ونقرار مستقلاً لإبناءه على رأي مرؤوسيه ، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيتتركنا لأمر فياً يدير مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم ، أي أن هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاقاً عمال المؤسسة .

ويمكننا أن نلاحظ أهم خصائص القائد التسبب في الآتي :

1. اتخاذ القرار يكون من قبلاً لا تبا عو بصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً .

2. غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار .

3. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه .

انواع القيادة وفق معيار التنظيم :

أ. القيادة الرسمية :

وهي التي يتم تحديدها بموجب التكوين الرسمي للمنظمة عن طريق السلطة المخولة ، حيث يسير للقائد توجيه وارشاد المرؤوسين واتخاذ الاجراءات التي تؤثر على سلوك العاملين اثناء العمل .

وتنتشر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات ، مثل حجم المنظمة وتعقيدها ودرجة وضوح السياسات ، ومدى تفويض الصلاحيات ودرجة التنسيق بين الاقسام داخل المنظمة.

ب. القيادة الغير الرسمية :

يقصد بها ذلك النوع الذي يظهر بواسطة جماعات التنظيم ويعبر عنه في بعض الاحيان كجماعات الضغط وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص واخرين اثناء العمل ، وفي الغالب ان يكون في نفس الجماعة قادة مختلفين للاغراض المختلفة ، وهذا النوع من القيادة

(1) رزيق حنان ، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة 2014-2015م ، ص25 .

مهم جدا وينبغي اخذه في الاعتبار ، وبالرغم من ان القيادة الاجتماعية كقيادة الدولة والمنشآت والفئات الدينية وما الي ذلك تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسميا ، الا ان نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف علي تعاون القادة الغير الرسميين . (1)

فالقيادة الغير رسمية هي حصيلة علاقات اجتماعية هادفة تقوم علي اساس الثقة بقدرة القائد لما يمتلكه من مؤهلات ومهارات قيادية تمكنه من الدفاع والتعبير عن مصالح الجماعة

2-1-8 نظريات القيادة الإدارية :

لقد شغلت ظاهرة القيادة العنصر البشري منذ قديم الزمان وكان طبيعيا ان تصدر بسببها آراء كثيرة وان يقدم حولها بحوث عديدة للوقوف علي طبيعتها وابعادها ومقوماتها ، وقد اسفرت هذه البحوث عن نتائج مختلفة وحقائق عن ظاهرة القيادة ، نستعرض بعض النظريات الاساسية التي اهتمت بالقيادة ووضحت اهم المعلومات عن القيادة .

1. نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية علي ان القائد يولد ، وانه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة ان يصير قائداً ، فالملك والامير وغيرهم كلهم يولدون قواداً ، لان لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم قادرين علي القيادة ، وتتادي هذه النظرية بان القائد يتمتع بصفات معينة تؤهله للقيادة بنجاح مثل (الامانة والتجرد ، الثقة بالنفس والقدرة علي التحليل والتخلي بالذكاء) .

لقد وجه الي هذه النظرية نقد لان هذه السمات لا يمكن تحديدها بصفة دقيقة ، بمعنى ان الصفات القيادية تتوزع علي مدي واسع بين القادة .

1- المدخل الإجتماعي (الموقف) :

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة ولا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين و ذلك لان متطلبات القيادة تختلف بحسب الموجهات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد و المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم القيادي المطلوب شغله ، فإختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها يؤدي أيضاً الي إختلاف السمات القيادية المطلوبة توافرها في قادة هذه التنظيمات إذا أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة و قد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة المشروع

(1) المرجع السابق ، ص 27 .

الخاصة إختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى إختلاف سمات القادة المطلوب في كل منها فالسمات و المهارات المطلوبة للقيادة المباشرة يختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى التي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا ، ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة ولأنهما لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط و إنما تربطهما بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف⁽¹⁾ والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد بنجاح .⁽²⁾

5- نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة):

تقوم هذه النظرية على إفتراض أن القائد شخص موهوب يتمتع بقدرات بحيث أنها طبيعية فيه وليست مكتسبة وهذا الفرد متميز عن بقية المجموعة .⁽³⁾ وبالتالي فإن هذه الصفات تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الاهداف وترى هذه النظرية ان القادة مولدون وليسوا مصنوعين وتعتمد على عاملين أساسيين هما :
أ. الموقف : تتجلى قدراتهم القيادية في مواقف معينة ويضرب مثلاً بالقائد تشرشل بإعتباره قائد بالفطرة تجلت قدراته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية ، وبعد ذلك اصبح عادياً ولم يتم إنتخابه في مجلس النواب الانجليزي أي أن مهاراته لم تكن مطلقة إنما تجلت في فترة الحرب .
ب. الشخصية : ويقصد بها الجوانب الطبيعة غير المكتسبة ويرى الكثير من الباحثين في مجال الإدارة مبدء القيادة الموروثة أو الفطرية محدودة الفعالية.

2-1-9 مهارات القيادة :

يجب ان تتوفر في القائد ثلاثة مهارات هي:

اولاً : مهارة فنية :

⁽¹⁾سعدية علي عمار نافع ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م ، ص 29 - 30 .

⁽²⁾محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010م ، ص ص29

30

⁽³⁾ركي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة النيلين ، ص 113 - 115 .

وهي المعرفة و الفهم لنوع العمل الذي يديره المدير مثل مدير الحسابات الذي يتبقى أن يكون ملماً بقواعد المحاسبة واصولها أو مدير الافراد ينبقي أن يكون دارساً لأسس إدارة الافراد و مشاكلها⁽¹⁾ .

ثانياً : مهارة إنسانية :

وهي القدرة على التفاعل و التفاهم مع الناس و القدرة على خلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم ، و ان العلاقات الانسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الانسانية شرطاً أساسياً في المدير .

ثالثاً : المهارة الفكرية :

وهي القدرة على تصور الأمور ودراسة الابعاد الكاملة لاي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة ، فالمهارة الفكرية تعني القدرة علي وضوح الرؤية السياسية لدي القادة ومعرفة البيئة الاجتماعية وما تحتويه من قادة الراي العام والقدرة علي اقناعهم وجذبهم للايمان بالهدف¹ الذي يعمل من اجله وكسب ثقتهم ، والمقدرة علي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة داخل المجتمع ، والقدرة علي التخطيط والاعداد بحذر لانجاح المنظمة .⁽²⁾

2-1-10 مفهوم القيادة الإبداعية:

تعد المؤسسات بمئات المدراء الذين يقودون اداراتهم أو منظماتهم بشكل منتظم ، فحين نجد من ناحية اخرى القادة المبدعين يعدون على رؤوس الاصابع لانهم عملة نادرة لايفتتعون بما هو موجود وهم دائمون الحركة والتغير .

الاداره التقليدية لم تعد في الوقت الحالى لما هو من عواقب وقيمة فهي تقوم على البيروقراطية وتسلب العاملين قدراتهم على الابداع والتفكير وتقتل روح المبادرة والرغبة بالعمل وحالياً تم الاهتمام أو التركيز بالقيادة الابداعية بالمؤسسات في التميز من خلال تشجيع افرادها على الابداع .

تعرف القيادة الابداعية على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الافراد من اجل الوصول الى أهداف المؤسسة ، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط

(1) ضرار العتيبي و اخرين ، العملية الادراية ، دار البيازوري للنشر ، 2007 م ، ص110 .
(2) احمد ابراهيم ابو سن ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط4 ، 2012م ، السودان ، ص202 .

الايجابى الذى يؤد به شخص ما فى مجال الاشراف الادارى على الاخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير ، كما يعبر عنها قدرة القائد على استخدام مالمديه من انواع السلطة أو القوة أو المهارة التى تمكن من التأثير على مرووسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الاهداف المحددة (1).

القيادة الابداعية هى العمل باستمرار للتأثير فى الافراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق اهداف المؤسسة . وفقاً للاسلوب الذى يحدده القائد المبدع الذى يستطيع اعادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل واهداف المؤسسة (2).

1. أهمية القيادة المبدعة :

للقيادة المبدعة اهمية كبرى تتمثل فى الاتى :

1. العمل على التطوير والتحسين المستمر ، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الافكار الابداعية .

2. تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الابداعية للافراد المختلفة بالمؤسسة .

3. تسهل عمل المؤسسة مه الجهات الخارجية باعتبار ان القائد له مهارات تمكنه من الانصاح والتفاهم مع مختلف الاطراف التى تتعامل معها المؤسسة .

4. قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للابداع ، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة

2. خصائص القائد المبدع :

يعتبر وجود قائد اداري مبدع بالمؤسسات من الامور الهامة لضمان تميزها ومكانتها بين منافيسها ، والقائد المبدع له خصاص تميزها لما انه لابد عليه ان يلتزم بمبادئ القيادة الابداع لى العاملين (3) .

هنالك مجموعة من الخصائص الواجب توفرها لتحقيق الابداع بالمؤسسة ، الجدول أدناه يوضح خصائص القائد المبدع .

خصائص القائد المبدع جدول رقم (2)

(1). نجم عبود نجم ، القيادة الابداعية ، ادارة الابتكار ، جامعة الزيتونة - عمان ، ط 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع 2012 م ص 19
(2). حسين مصطفى هلالى التخطيط الاستراتيجى لتطوير اداء المنظمات ، دار السحاب للنشر ، ط 1 ، مصر ، 2005م ، ص 60 .

(3). احمد المغربى ، الابداع الادارى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008م ، ص 60

القائد المبدع	خصائص القيادة
يتعامل مع مجموعات العمل والموظفين	التعلم
يستمتع جيد لجميع الافكار	الاستماع
يتيح العمل بإسلوب مختلف وافضل	التفاعل مع العاملين
يطلب المشاركة فى وضع حلول ابداعيه	التفاعل مع الموردين
يقوم نفسه وشخص نشط متحمس وايجابي	السلوك
يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع اجراءات التى تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الابداعية فهى مبادئ قائمة على المعاملة الحيوبيه والقيم والمحبة	التغذية العكسية

المصدر : احمد المغربي ، الابداع فى القرن الواحد والعشرون ، دار الفجر للنشر ، ط1، 2008م ، مصر ، ص 340

3. مبادئ القيادة الابداعية :

يقوم القائد المبدع بالعمل وفقاً لمبادئ القيادة الابداعية ويمكن تحديدها كالاتى :

1. وضع النفس فى مكان الاخرين " اى وضع القائد مكان الاخرين مما يساعد عن ازالة الكثير من العوائق التى تعترض العمل القيادى وصفه الابداع .
 2. الاهتمام بالعاملين : ان اهتمام القائد الادارى لكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفى يعتبر ركيزة اساسية لبيئة العمل والتفكير الجماعى : وهو الفشل فى الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم المشاركة القائم على الفردية فى اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف وفرضها من واقع ، وهذا يتعارض مع فناعة العامل .
 3. تعميم القيم ، ان المؤسسات ذات الاداء العالى والمتميز تعلن فيها القيادة الابداعية القيم الجوهرية التى تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة .
- وتعتبر اداءه القيادة الاساسية والهامة للقائد فالتوجيه فى الابداع وتضمن حسب القيادة الاهداف الرغبه فى التفوق وحسب العاملين ، وكل هذا يؤدى الى بيئة ابداعية . (1)

5-سمات القيادة الابداعية :

1. الحساسية للمشكلات :ان سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الابداعية لان القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوى على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج الى حل وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج الى حل أو احداث تحليل .

(1).موسى خليل ، الادارة المعاصرة ، ط 1 ، لبنان 2005م المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ص 220

وقد تكون هذه المشكلة ادبية أو علمية أو منطقية أو مواقف اجتماعية ، وبنيت هذه الطريقة على عناصر اساسية متمثلة فى الاتى :-

1. القدرة على فهم وادراك مايدور فى موقف معين فيه سلوكيات وتساعد تجاه الاخرين .
2. مرونة التصرف " القدرة على السلوك العام وفقاً للمواقف .
3. القدرة على التشخيص وتمثل المهارات فى تقدير مايدور فى المواقف اليومية وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات إطلاق الحريه للأفراد للتعبير عن مشاعرهم تاماً وإبداء آرائهم تجاه الاخرين .
2. المثابرة : هى قوة العزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسئولية والزيادة فى النضج الانفعالى والاستمرار فى العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة
3. المبادرة : هى القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعى والسريع فى مختلف المواقف وهى سمة من السمات الابداعية ومبدأ ادارى هام . (1)
4. الاصاله :

اشار خيرالله 2005 الى ان الاصاله هى قدره الفرد على توليد افكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد اليها ، وهى إنتاج ما هو غير مؤلوف ، ون المهم فى الاصاله ونوعية قيمة وجوده الافكار وليست كمية الافكار الاصلية تتميز بالاتى :-

1. الجوده " فكره غير مسبوقه "
 2. الندرة "فكرة بتندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين)
- يتجاوز الواقع : فكره تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة (2)

2-1-13 الابعاد التي تقاس بها القيادة الابداعية :

1. المثابرة : هى القوة والعزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسئولية والاستمرار فى العمل للوصول الى حلول مبتكرة للمشكلات والميل للاعمال التي فيها صعوبات .
2. المبادرة : هى القدرة على لابداع والابتكار والتصرف الواعى والسريع فى مختلف المواقف ، وهى سمة من السمات الابداعية ومبدأ ادارى وتظهر المبادرة فى المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات ، والشخص المبادر يشكل

(1). عبد القدر صالح عبد القادر ، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التننظيمى ، السعودية ام القرى ، رسالة ماجستير 2012م ص 49

(2). خير الله جمال ، الابداع الادارى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2009 ، ص 30

المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لاحداث التغييرات الهامة .⁽¹⁾

3. حساسية القائد بالمشكلات : قدرة القائد المبدع علي تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد وذلك بتحديد ابعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها لتوصل الي الحلول المبدعة بصدرها .⁽²⁾

4. التحفيز : الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الاداء .³

5. الإبداع : هو إنشاء او ابتكار شئ جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجا ضناعياً او تجاريا او كان عملية او طريقة جديدة او كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية ةالاصالة والمنفعة .⁽²⁾

2-1-14 مفهوم الابداع :

أن كلمة إبداع الكثير من التعريفات التي وردت في البحوث والدراسات ، ويلاحظ ان بعض تلك الابحاث والدراسات قد استخدمت كلمة ابداع وابتكار كلمتين مترادفتين في المعنى والبعض الآخر من الدراسات والابحاث قد فرق بينهم لان كل واحدة تعطي معناً مختلفاً عن الاخر ، فقد آورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع ، وبدع الشئ ، مبتدعه ، اى انشاء وبداءه واخترعه واستتبطه ، والبدع الشئ الذى يكون اولايكون لقد عرف بعض العلماء الابداع هو:عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتعلقة والعمل الخلاق . تمس شتى مجالات الحياة ، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الافضل وانه ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها اشخاص متميزون ، وهي عملية تسعى لاحداث نقله متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الافكار الابتكارية وتنفيذها من قبل افراد العمل ومجموعاته⁽⁴⁾

2-1-15 أهمية الابداع : هنالك العديد من الاسباب التي تبرز الاهتمام بعملية الابتكار والابداع فى المنظمات العامة منها :-

¹ هواري مطرح خليل - الابداع في القطاع الحكومي , مجلة العلوم الاقتصادية جامعة سطيف ، 2006م , ص70.

² رزيق حنان ، القيادة ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلى مهند اولحاج ، 2015، ص55.
³ محمد النور ادم ، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016 ، ص4 .

² -الخير عبداللله ابراهيم , مستحقات عامة في التفكير الابداعي , الرياض المنندي الاسلامي و ط2002م , ص 46.
⁴ . اسامة محمد خيرى ادارة الابداع والابتكار ، عمان دار الراباة للنشر والتوزيع ط 12012م ص 39

1. مع تزايد تطورات العصر المتسارعة وتضاعف احتياجاته ومشكلاته وازماته ، ارتفعت الحاجة لمستوى مرتفع لروح الابتكار والرغبة العميقة فى الابداع ، مما يستوجب الاهتمام بمهارات الابتكار والابداع والاستفادة منها لتجنب حدوث المشكلات والازمات والتعامل الناجح عند حدوثها .
2. هنالك اقتناع لدى القادة ومديرى التنظيمات بضرورة وجود اساس يكون مرشداً فى تهيئة بيئة عمل لتنمية مهارات الابداع والابتكار والرغبة العميقة فى الابداع .
3. التعرف المستمر على موقف مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين فى المنظمات
4. متابعة وتحليل ادراكات العاملين فى المنظمات للجهود التى تبذلها لتنمية مهارات الابتكار والابداع من جانب ، وللجهود التى تبذلها فى عملية الاصلاح من جانب آخر لدى الربط بينهما لتحسين جودة الخدمات (1) .
5. ومن المهم الاشارة الى ان الحاجة للابداع تظهر عندما يدرك متخذى القرار فى المنظمة وان هنالك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلى والاداء المرغوب ، وهذا التفاوت يدفع ادارة المنظمات لتبنى اسلوب جديد ، وعادة ان الظروف التى تخلق الحاجة الى الابداع ترفضها التغيرات فى بيئة المنظمة مثل تغيرات تكنولوجية - اذواق مستهلكين - المناخ . بناءً على ماسبق اذا استشعرت المنظمات ان هنالك فجوة بين السلوك الحالى والسلوك المرغوب فيه فانها تحاول سد هذه الفجوة من خلال عملية الابداع (2) .

2-1-16 خصائص الابداع:

ان الابداع يأخذ اشكالاً متعددة مع مخرجات عملية الابداع التى تكون ضمن أشكال متعددة كالاتى :-

1. الابداع يعنى التمايز وهو الاثبات بما هو مختلف عن الاخرين .
2. الابداع يمثل الجديد Novelty وهو الاثبات بالجديد كلياً أو جزئياً فى مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد .
3. الابداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطاً من انماط الابداع الذى يستند على قراءة جديدة للحاجات والتعريفات ورؤيه خلاقه لاكتشاف قدرات .

(1). مصطفى محمد ابوبكر ، الادارة العامة روية إستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية 2005 ص ص 138-139
(2). اسامة زين العابدين سيد ، اثر ثقافة المنظمة على الابداع التنظيمى ، رسالة ماجستير ، النيلين ، ص 131

4. الابداع هو التوليفة الجديدة وهو ان يكون بمثابة وضع اشياء معروفة وقديمة فى توليفة جديدة فى نفس المجال " توليفة الاشياء " أو نقلها الى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل من خلال الخصائص المذكورة يظهر الابداع من خلال طرق إنتاج جديدة ، تطبيقات عملية جديدة ، وسائل جديدة لابلاغ المستهلك بالمنتج ، طرق جديدة لتوريد المنتج أو الخدمة .

خطوات الابداع :

- من خلال المفاهيم السابقة للابداع يمكن ايجاز المراحل التى تمر بها العملية الابداعية :-
1. معرفة التصوير ، تبدأ الخطوة الاساسية للابداع بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات .
 2. مرحلة تكوين الفكرة وهى تكون فى شكل عمل مبدع وخلاف لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها .
 3. مرحلة معالجة المشكلة ، تدافق هذه الخطوة عملية الابداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المعوقات التى يجب ان تتخذ بشأنها .⁽¹⁾
 4. مرحلة الحل وتأتى هذه المرحلة التى يكون الابداع فيها قد وجد ولتحقق نجاح المشروع .
 5. مرحلة التطوير : تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التى يواجهها المبدع.

2-1-17 مستويات الابداع :

يمكن التميز بين ثلاثة مستويات للابداع :

أولاً: الابداع على مستوى الفرد ويعنى به الابداع الذى يتم التوصل اليه بواسطة الافراد . ومن السمات التى يتميز بها الشخص المبدع " حسن الاستطلاع الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاستقلالية فى الحكم ، الزكاه ، الطموح ، القدرة على التحليل

ثانياً: الابداع على المستوى الجماعى وهو الذى يتم التوصل اليه من خلال الجماعة وأبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردى ، ففى ابداع الجماعة تتوسع القدرات والمهارات وقد توصلت الدراسات الى النتائج التالية فيما يتعلق بابداع الجماعة :

1. ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.⁽²⁾

(1) بلال خلف الله الاسكارن ، الابداع الاداري ، دار المسره للنشر ، ط1 ، 2011م ، عمان ، ص20 .
(2) محمود سليمان العجمان السلوك التنظيمى فى منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ط2004م (ص 394-394

2. الجماعة المتماسكة اكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة والاقبل تماسكاً
 3. الجماعة المنسجمة اكثر ميلاً للابداع من الجماعة التي ليس بين افرادها إنسجام .
- ثالثاً: مهارات الابداع على مستوى المنظمة ويشير هذا المستوى من الابداع الى الابداع الذى يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاونى لجميع اعضاء المنظمة ، وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الابداع على مستوى المنظمة بالصفات الاتية :
1. الاتصال القوى مع حاجات ورغبات وازواق المستهلكين .
 2. تشجيع المبدعين وتوجيههم والشدة واللين معاً
 3. تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات العمل التى تحكم سلوكيات الافراد بالمنظمة .
 4. الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها. (1)

2-1-18 إستراتيجيات دعم الابداع :

- إذا ارادت منظمة ما ان تزيد إنتاجها الابداعى الذى يقوم به اعضاؤها فهناك اربعة استراتيجيات يمكن إنتاجها:
1. يجب عليها ان تقوم اجراءات تتيح على توليد الافكار الجديدة مثل اسلوب والعصف الذهنى .
 2. يجب ان تقوم بتدريب افرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الاداء الابداعى الناجح .
 3. ان تقوم باستخدام عمليات اختبار وتقييم عند توظيف افراد مبدعين وان تقوم بتوزيع هؤلاء الافراد على الوظائف الملائمة لمستوى الابداع.
 3. ان تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل - المناخ - الثقافة بطرق تؤدى الى تيسير عمليات الابداع . (2)

2-2 المبحث الثاني : الأداء الإستراتيجي للمنظمات :

2-2-1 مفهوم الاداء الاستراتيجي:

(1) المرجع السابق ، ص 394-395 .
(2) محمود حسن حسنى ، ادارة أنشطة الابتكار والتغير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة حلوان -2004 م دار المريخ للنشر ط 1 ص 35

في ظل هذه التغيرات المتسارعة والنمو والتوسع والقيادة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاحها في عصرنا الحاضر ، كثير من المنظمات بقيت والبعض الآخر إندثر، والعامل الرئيسي وراء هذا هو التحسين والتطوير المستمر لمؤشرات الأداء ، وعرف معجم المصطلحات الإدارية الاداء بأنه هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه. أيضاً عرفه بأنه قدرة الإدارة بتحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات وبمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. وعرف بأنه "تحويل المدخلات المنتظمة كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية⁽²⁾ .

ومن الباحثين من يري بأن الأداء هو انعكس لكيفية استخدام المنظمة للمواد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها ، ويركز هذا المفهوم علي السبل التي توصل المنظمة الي غاياتها وأهدافها ، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمد في استغلال الموارد المتاحة ومدي نجاح المنظمة في هذا الاستغلال .

يستدل مما تقدم بان الأداء مفهوم واسع ، ويشتمل في مضامينه علي العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح وال فشل ، والكفاءة والفاعلية ، المخطط ، والفعلية ، الكمي النوعي ، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به ، ولذلك فغن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة وأستمراريتها وقدرتها علي الكيف مع البيئة ، أو فشلها وانكماشها ، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقاً لمتطلبات نشاطها ، وعلي ضوء الأهداف طويلة الماد .⁽¹⁾

وعلي صعيد الإدارة الإستراتيجية ، فإن الأداء حظي باهتمام أستثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، واختباراً فعلياً وواقعياً لصداقة المدخل

⁽²⁾ محمد عبد الغني هلال، مهارات الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 2002م، ص 19.

¹ - دكتور فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة ، عمان : دار وائل

لنشر ، 2000م ، 132.

الاستراتيجي المعتمد ، كما انه يوضح أبعاده وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، فقد أتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين علي أن عمليات الإدارة تشمل علي ثلاث مراحل أساسية ، هي مرحلة الصاغية الإستراتيجية (formulation) ، والتنفيذية الاستراتيجية () (implementetron) ، والمرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم والرقابة الإستراتيجية ، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء (evaluation & control) ، ومن خلال هذا الأداء تعمد المنظمات أسلوبا محددًا التغذية العكسية (performance) ، وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجية أو الأهداف المحددة أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة .

لذلك فقد أتفق معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية علي أهمية عملية التقويم الاستراتيجي ، والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه ، وعليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة ، وان أي خلل او إنفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه او يؤشرة الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية ، هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية وأن أهميته تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية : نظريا (theorelical) ، من وتجريبييا (empirical) وإداريا (manaderial) ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لا، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها علي مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ، ويعود السبب في تلك إلي أن الأداء يمثل اختبار زمانيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة وتبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة ، الإستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وأما علي صعيد الأهمية الادارية للأداء فإنه تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز¹ من قبل إدارات المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا علي نتائج الأداء .

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي ، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الإبعاد والملاح ، وهنا يتم التركيز علي الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير ، لذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها

¹ المرجع السابق ، ص 133 .

واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعي لتقليص الفجوة الإستراتيجية عن ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة لها .

يقصد أيضا بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعي النظام إلي تحقيقها كذلك يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول هو سلوك عملي يؤدي إلي درجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية لذا هو محكوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعي هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة .

إن اختيار الأداء المناسب لتقييم الأداء يعتمد علي الوحدة التنظيمية التي سوف يتم تقييمها والأهداف التي يجب إنجازها ويلاحظ أن الأهداف التي سبق تحديدها في مرحلة صياغة الاستراتيجيات يجب ان تستخدم في القياس لأداء المنظمة طالما تحولت الاستراتيجيات إلي تنفيذ فعلي .

من منظور أشمل لمفهوم تقييم الأداء ينظر له من مدخل إدارة الأداء لأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة . (1)

2-2-2-2 ميادين الأداء الأساسية :

تتعدد المجالات التي تسعي المنظمة لقياسها علي أساسا أن كل مجالها منها يعكس هدفا تسعي المنظمة لتحقيقه ، وقد تختلف هذه الميادين من منظمة لآخري وحسب طبيعة نشاطها وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات ، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية ويرى (stoner) أن هذه المجالات هي عبارة عن " الجوانب الخاصة " بوحدة الأعمال أو المنظمة والتي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدات أو المنظمة (stoner 1982) ، ويحدد (wheelen & hunger 1986) ، بعض هذه المجالات وكما يلي :

1- الربحية : وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة علي توليد الإرباح .

¹ - فيصل صالح محمد وعبد الرحمن محمد سالم ، الأداء التنظيمي واعداد قياسه في الجامعات العربية ومقياس بطاقة الدرجة في الأداء ، دمشق : ملتقى موازنة برامج الأداء في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004م

2- المركز السوقي : وتمثل بالحصّة السوقيّة والتي تشير إلى حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة علي مستوى السوق ، وغالبا ما تقارن باقري المنافسين في السوق .

3-الإنتاجية : وتمثل العلاقة بين مدخلات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها ، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمنظمة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها .

4-قيادة المنتجات : وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً .

5- تنمية الافراد واتجاهات العاملين : تتم عملية تنمية الافراد ك مجال أداء وئيسي تسعي المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه¹ المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في القوي العاملة ، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة ببواسطة بحوث الاتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل .

6- المسؤولية العامة : وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة ، وبهدف تقويم مدي نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع .

7-الموازنة بين أهداف ألمدي القريب والمدى البعيد : وتقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من ان الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها علي حساب الإرباح والاستقرار في المستقبل أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوي الإرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً .

وقد حدد كل من (venkartraman & ramanujam) مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة ، والمتمثلة في ميدان الاداء المالي وميدان الأداء العملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية ، ويحددان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان من هذه الميادين تعكس إمكانية قياس الأداء فيه بوضوح ، ويمثل الأداء المالي ميدان الأداء المستخدم في معظم بحوث

¹دكتور فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة ، عمان : دار وائل

الاستراتيجية أما ميدان الأداء المالي والعملياتي فهو ميدان الأداء المستخدم في البحوث الإستراتيجية الحديثة ، وعلي صعيد ميدان الفاعلية التنظيمية ، فهو الميدان الأوسع والمفهوم الأكثر استخداما في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ، ويستخدم الباحثون في مجال قياس الأداء مجموعة من المؤشرات المالية تتمثل في أنسب الربحية والسيولة والنشاط أو إدارة الموجودات ونسب الرافعة أو إدارة المديونية ونسب سوق الأوراق المالية ونسب النمو ، ويؤكد ، علي أهمية قياس الأداء بواسطة المؤشرات المالية من خلال :

1. تمكن من دراسة واتجاهات وتقدم الأداء خلال السنوات الذي يجري فيها .
2. يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام .¹
3. يمكن أن تؤثر التحسينات الممكنة أو الضرورية إذا كان الأداء المنظمة منخفضا أو أقل من أداء المنافسين ، كما إنها مفيدة إذا كانت الفرص الجيدة غير واضحة .
4. تستطيع أن تكشف وتحدد الإرباح الضائعة غير المتحققة وفرص النمو المحتملة .
5. تستطيع أن تكشف معدلات المخاطرة المحتملة .

أما ميدان الأداء المالي والعملياتي فإنه يمثل الحلقة الوسطي لأداء الأعمال في المنظمات بالإضافة إلي المؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد علي مقاييس عملياتي في قياس الأداء كالحصة السوقية ، وتقديم منتجات جديدة نوعية المنتج ، فعلية العملية التسويقية ، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوي أداء عمليات المنظمة .

أما علي صعيد ميدان الفاعلية التنظيمية ، فإنه يمثل الميدان الأوسع ولأشمل لأداء الأعمال ، والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي ، ويعود السبب في ذلك إلي أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعمل علي قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف ، وكذلك يري (freeman ، 1984م) إنه علي الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكي يكون للإدارة رؤيا واضحة بهذا الشأن ، ويؤيد (chakravarthy 1986م) ضرورة استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه ، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسية وبحثية وقياس الفاعلية التنظيمية .

ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة أنما تهتم في تحديد مقاييس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات مالية من خلال تحديد أهداف أصحاب المصالح والحقوق في المنظمات ، وتتمثل

¹ المرجع السابق ، ص143 .

الدرجة الأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة علي التنافس والبقاء والاستمرار ، وهذا ما تعكسه العديد من المؤشرات المالية أي الأنشطة التي يمكن قياسها كميًا كما من القياسات الممكنة علي ألمدي البعيد لكل من أصحاب المصالح ما يلي :

العملاء تقاس بنمو المبيعات الموردون أو المجهزين تقاس بمعدل النمو في تكاليف الموارد الأولية .

المساهمين : تقاس بالمقدرة علي إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية النمو في العائد علي حق الملكية وكذلك أصبحت هذه الدراسات تهتم في إمكانية التنبؤ بالأداء الاستراتيجي للشركات وذلك باستخدام المؤشرات المالية . (1)

2-2-3 تقييم الأداء وأهميته:

أولاً : التقييم:

التقييم يكون لقدرات العامل لبذل جهده في سبيل تحقيق الأهداف الملقاة على مسؤوليته لإنجازها، وذلك بأفضل كيفية ممكنة بما يعني نسبة جودة مرتفعة في تحقيق الأهداف. ويؤدي تقييم الأداء على التعرف على الأسباب التي أدت الى ارتفاع المستوى وانخفاضه، حيث يتم التعرف على ضعف القدرات الشخصية للعامل، سواء كان هذا التأثير إيجابياً يؤدي الى ارتفاع الأداء وإذا كان سلبياً يؤدي الى انخفاض الأداء. (1)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:-

إن أهمية تقييم الأداء يكتسب أهمية بالغة في العمل الإداري حيث يلجأ له قادة العمل الإداري للتعرف على كفاءة العاملين بالجهات الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للخطط الموضوعة. ولتقييم الأداء أهمية كبرى في شتى المجالات:-

1- يحقق جوانب العدالة في التقييم والترقية والحوافز لأنه يقوم على أسس موضوعية.

2- يهدف الى علاج نقاط الضعف في الأداء.

3- يؤدي استمرار التقييم الى استمرار مراقبة العاملين والإشراف عليهم. (2)

(1) ناصر محمد العدلي، السلوك التنظيمي و الإنساني، معهد الادارة العامة 2005، الرياض، ط1، ص397.

(1) فيصل عمر محمد، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، الخرطوم، جامعة السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م، ص98.

(2) ميرغني عبد الله هاشم، مرجع سابق، ص43-45.

2-2-4 مؤشرات الأداء:

تعتبر مؤشرات قياس الأداء في المنظمات جزء لا يتجزأ من النجاح الإداري والتقني من خلال قياس مؤشرات الأداء والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً: أنواع مؤشرات الأداء:-

- 1- مؤشرات كمية كالإحصائيات والبيانات الرقمية المختلفة.
- 2- مؤشرات تطبيقية تعامل مع عمليات المنظمة الموجودة.
- 3- مؤشرات توجيهية توضح موقف المنظمة إن كان في تحسين وتقدم أم الأسوأ وتدهور.
- 4- مؤشرات عملية وتوضح مدى رضا المنظمة على أسلوب رقابة التغيير الفعال.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء:

القياس هو التحكم الرسمي لنجاح أداء المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، والقياس للمنظمات والشركات بانواعها العامة أو الخاصة (أشبه بالفحص الطبي) ومن خلال الفحص والتشخيص للمشكلات يتم علاج المشكلات بإستخدام مؤشرات تقييم الأداء في عدة مجالات منها:-

1. الموارد البشرية، ميزانية الأجور، نسبة وقوع حوادث العمل، رفع الروح المعنوية.
2. مؤشرات مالية (الحصة السوقية - حجم المبيعات - النفقات).
3. في مجال العمليات الانتاجية - نسبة الأشغال - معدل التوقف.
4. تتعلق بالعملاء (رضا العملاء - زيادة عدد العملاء - تحسين خدمة العملاء).
5. مؤشرات تسويقية: سمعة المنظمة - الثقة - جودة عرض الخدمة.⁽³⁾

⁽³⁾ ناصر محمد العدلي، السلوك التنظيمي والإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2005م، ص397.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

الاسم التاريخ	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهج	اهم النتائج	اهم التوصيات
إبتسام محمد عوض 2009م	القيادة الادارية وأثرها علي الاداء	القيادة الادارية	الاداء		<ul style="list-style-type: none"> - متابعة التطور ورفع المهارات لدى الافراد يؤدي الي رفع إنتاجية الفرد - زيادة الشفافية والوضوح ورفع روح المشاركة بين العاملين والقيادة - توفير الاحساس للموظفين بالاستقرار الوظيفي والامانه - تدريب الموظفين وتأهيلهم لاكتساب المهارات القيادية 	
دراسة دياب علي خميس السهلي 2008م	دور القيادة في تنظيم وإدارة العمل	القيادة	تنظيم وادارة العمل		<p>أهمية إلمام القائد بالمهارات التي تؤهله لاحداث التغيير والابداع في علاقات العمل بما يتناسب مع أهداف المنظمة كما كانت علاقة المرؤسين محدودة تحديداً وضحاً كما أنخفضت مشاكل تضارب العمليات وتزايد الاحساس بالمسئولية الشخصية وضرورة تدريب وتأهيل القادة المدنية في الدول النامية.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - ناك تقيماً كبيراً من قبل شاغلي الوظائف القيادية لضرورة تفويض السلطه للرؤساء المرؤسين من أجل الانجاز وتقليل العقبات في التنفيذ. - هنالك تفهماً لمبادئ التفويض الفعال والتي لا بد من مراعاتها عند تفويض السلطه - هناك أسباباً اجتماعية وشخصية تحول دون الانتفاع والتفويض من كونه شعاراً مقبولاً ممارسة ملموسة علي أراضى الواقع. - هناك اعتقاداً لمدى شاغلي الوظائف القيادية بأن التفويض يمثل نوعاً من التقدير المركزي القيادي 		تفويض السلطه	اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دول الكويت	اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دول الكويت نحو تفويض السلطه	دراسة محمد قاسم القريوتي 2002م
	<ul style="list-style-type: none"> - وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوحيد مناخ العمل - وجود علاقة طردية بين التفويض وتحقق الوقائية الذاتية لحقائق فعالية الاداء. - أن المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادة لها علاقة في الامكانيات المتاحة 		الاداء	القيادة الادارية	القيادة الادارية وأثرها علي الاداء	دراسة فائزة محمدخير 2003

	- وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادين للوظائف القيادية والمستوى العملي.				
	- يتوافر القادة الاداريين في المؤسسات الخدمية علي السمات القيادية - توحيد علاقة بين الانماط القيادية تنمية الابداع في المؤسسات الصناعية لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الانماط القيادية تبعاً للمتغيرات الشخصية " الجنس المستوى التعليمي ، التخصص "		تنمية إبداع الموارد البشرية	أنماط القيادة الادارية	أثر أنماط القيادة الادارية علي تنمية إبداع الموارد البشرية
	- أن مدى المنافسة ونقص الموارد المادية والمالية والتطوير والتكنولوجيا والتغيرات البيئة المختلفة يتطلب نتائج منهج التخطيط الاستراتيجي ليواكب هذه التغيرات ويلبي هذه الاحتياجات - أن التدريب المستمر والحديث يساعد علي معرفه التفكير الشامل والصحيح لدور التخطيط وأثرها علي إدارة الازمات		تحسين جودة الخدمات	التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات وأثره في تحسين جودة الخدمات
	- اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضوح الاهداف لتواكب المتغيرات وتلبي الاحتياجات - العمل المستمر علي تطوير الموارد البشرية من خلال عمليه التدريب العمل علي دراسة عملية الادارة الازمات				دراسة حمد محمد حمد 2012 م

	- أن مشاركة الافراد في عمليه التخطيط علي تطبيقه بالشكل المناسب تعزيز والامثل.					
	- أملاك التباين المبدع يؤدي الي الفكرة علي أستيعاب الاخرين و التأثير فيهم من خلال العلاقات وترسيخ الولاء التفحص - أستقلالية القيادة لها دور في زيادة فعاليتها وداخل المؤسسة - لوحظ من خلال تسلسل الاحصاءات بأن القيادة تعمل علي وضع برنامج للرقابة قبل تنفيذ الاستراتيجية		تحسين جودة الخدمات	القيادة الادارية	القيادة الادارية وأثرها علي تحسين جودة الخدمات	دراسة عمار محمود موسى 2015م
- إيجاد قيادة قادرة علي تطوير الثقافه التنظيمية - أهم وسائل اعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الاداء - تنمية الموارد البشرية المنبثقة من قيادة واعية كتحفيز الي تحسين الاداء	- تحتاج منظمات الاعمال الي توعية متميزة من القيادة لمواجهة التحديات البيئية - تؤثر العوائد المادية بقوه في كفاءة المنظمة وزيادة الانتاجية والتجنب الخسائر - تتبع المساهمة الحقيقه كنمط القيادة بوضوح الرؤية المستقبليه والعدد مع الاهداف		تنمية العاملين	القيادة	تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين	دراسة عادل زايد 2011م

<p>- عمل ارضيه خصبة لنشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات</p> <p>- ضرورة التغيير وأستخدام المنهج الثقافي المرن مع البيئة الداخلية والخارجية أهمية القيادة في ترسيخ مفهوم الثقافة</p>	<p>- أن وعي المديرين التام للثقافة المنظمة له تأثير مهم في فعالية اداء المنظمات</p> <p>- أهمية الثقافة التنظيمية تتبع كونها تشكل سلوك الافراد بداخل المنشأة</p> <p>البواصه أن ثقافه المنظمة لا بد أن تكون حكومية قوية ومتماكسة مما يؤدي الي أجازة تربيتها لدى العاملين</p>		<p>الابداع التنظيمي</p>	<p>ثقافه المنظمة</p>	<p>أثر ثقافه المنظمة علي الابداع التنظيمي</p>	<p>دراسة أسامة زين العابدين سيد أحمد 2009م</p>
	<p>عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القائد بمنشآت الاعمال ، إعتماد معظم القادة الاداريين لاسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري إدارات رؤساء الاقسام ، محدودية أسلوب والاختبارات النفسية للتعرف علي الخصائص والسمات التي تتعلق بالدوافع والاورام النزاعات الانفعالية للشخص ،عدم وجود برنامج معين لتقويم الاداء</p>		<p>تحديات العصر بمنشآت الاعمال</p>	<p>القائد الاداري ووظائفه ومهاراته</p>	<p>القائد الاداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الاعمال</p>	<p>دراسة سليمان محمد عمر 2004م</p>

2-3-1 : التعليقات علي الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة أستفادة الدارس لما أظهرت تلك الدراسات من أهمية عنصر القيادة في المنظمات لما له من أثر في رفع الانتاجية والاداء وأتضح خلو هذه الدراسات من الابحاث الحديثة ولأن موضوع القيادة موضوع متجدد ومتطور وقد تناولت تلك الدراسات السابقة القيادة من جوانب أتخاذ القرار والحوافز والانماط القيادية وتناولتها من الناحية الشمولية ولم تتناول المهارات والصفات القيادية بالتفصيل بصفه مؤثره بعينها ولم تتناول تنمية مهارات مديري الادارات يعزى ذلك حداثة هذا الموضوع في الدراسات السابقة. ويرى الدارس ندره الدراسات التي تتحدث عن هذا الموضوع لاهمية هذا الموضوع وخاصة في منظمات اليوم من حيث الحاجة الي تنمية قياداتها والنهوض بمنظمات الاعمال فنظراً لتتوع وزيادة الحاجات بشكل متواصل لم يعد كافياً ان تؤدي هذه المنظمات نشاطها الطريقه الروتينية ومن هنا.

أتضح بأن الابداع امرأ حتمياً لضمان أستمرار وبقا المؤسسات فقد راي الدارس القيام بهذه الدراسة رغبة وأملاً في تطوير قياداتنا ان تكون لديهم روح الابداع ومنه العمل علي غرسه والتفوق الدائم للوصول الي الريادة وقد جاءت هذه الدراسة مما تضمنه من فصول لسد هذه الفجوات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والدراسة

الميدانية

الفصل الثالث

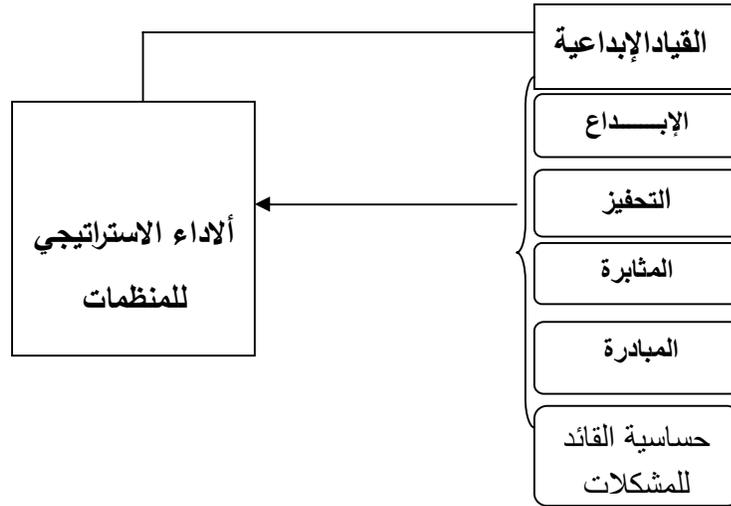
منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

3-0. المقدمة :

يتناول هذا الفصل نموذج وفرضيات ومنهجية ومجتمع وعينة الدراسة وادوات جمع البيانات وحدود الدراسة ونبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة (الشركة السودانية لنقل الكهرباء)، وتطوير الإستبانة لجمع البيانات الأولية ، والتأكد من صدقها عبر عرضها علي خبراء لتحكيمها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

3-1. نموذج الدراسة المقترح :

المتغير المستقل المتغير التابع



المصدر : (اعداد الدارس، 2016م)

3-2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات،

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. هناك علاقة بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات ؟
2. هناك علاقة بين التحفيز والاداء الاستراتيجي للمنظمات ؟
3. هناك علاقة بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات ؟
4. هناك علاقة بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات ؟
5. هناك علاقة بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات ؟

3-3. منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر منذ نشأته مرتبطا بدراسة المشكلات المتعلقة بالعلوم الإجتماعية ، والاقتصادية ، ويقصد بالمنهج الوصفي الطريقة التي تربط ظاهرة معينة بقصد وصفها وصفا دقيقا وتفسيرها تفسيراً علمياً ، وهناك مجموعة من المبررات التي دفعت الباحث للاعتماد على المنهج الوصفي في البحث وهي:

1. يكشف المنهج الوصفي الظواهر بصورة دقيقة علي ضوء المتغيرات موضوع الدراسة.
2. انه المنهج المستخدم في اغلب الدراسات السابقة .
3. طبيعة الفرضيات التي يسعى الباحث للاجابة عليها .⁽¹⁾

3-4. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة .⁽²⁾ ويتكون المجتمع في هذه الدراسة من المديرين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين بالشركة السودانية لنقل الكهرباء .

3-5. عينة الدراسة :

العينة عبارة عن جزء او مجموعة فرعية من المجتمع وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول الى استنتاجات قابلة للتعميم علي كل افراد المجتمع.⁽³⁾ وتم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة لهذه الدراسة لعدة اسباب اهمها عدم سماح امكانيات الباحث لدراسة كل عناصر المجتمع وعدم وجود حصر دقيق لعناصر المجتمع .

3-6. ادوات جمع البيانات: لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة يعتمد الباحث على أداة

الإستبيان ، ولجمع البيانات الثانوية يعتمد الباحث على الكتب والأوراق العلمية والدوريات والانترنت والرسائل الجامعية .

3-7. حدود البحث :

1. الحدود المكانية : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
2. الحدود الزمانية : 2014م - 2016 م .

(1) هاجر محمود عبد الرسول ، اثر القيادة علي كفاءة الاداء الاداري ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان ، 2009م ، ص156 .
(2) عبد الرحيم دانيال ، ادارة الجودة واثرها علي أداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014م ، ص63 .
(3) اوما سيكاران ، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2006م ، ص315

3-8. نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة (الشركة السودانية لنقل الكهرباء المحدودة) :

الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بدأت نشاطها للحياة الخدمية وفقاً لمرسوم جمهوري رقم (22) وقرار مجلس الوزراء الموقر القاضي بأمر التأسيس بموجب ذلك الأمر الذي جعلها الجهة الوحيدة التي تمتلك شأن توزيع الكهرباء ومعالجتها وأمتلاك الشركة من الأصول تتجاوز عن المليار دولار يدخل ضمن تحريك نشاطها القيام في اغراضها الاساسية المتعلقة بتوزيع وتسويق الكهرباء للمستهلكين والاستثمار في صناعة وتجارة المعدات والاجهزة المستخدمة في صناعة وتوزيع الكهرباء وتوطين التقانه الحديثه وترقيه الاداء وبناء القدرات وزيادة الناتج المحلي من خلال زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية. العاملون بالشركة يبلغ عددهم حوالي (3.284) من المهندسين والتقنيين والاقتصاديين والاداريين و العمال ويتعامل الشركة مع ما يقارب عن مليوني زبون وهي في دائمة لاستيعاب المزيد من الزبائن من خلال حركتها الناشطة لتحقيق رضا زبائنها.

أهداف الشركة : تتلخص الاهداف الشركة في الاتي :

- زيادة الناتج المحلي من خلال زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية
- توزيع وبيع وتسويق الكهرباء للمستهلكين
- توطين التقانه الحديثه وترقيه الاداء وبناء القدرات الفنية والبشرية
- الاستثمار في صناعة وتجارة المعدات والاجهزة في صناعة توزيع الكهرباء

الرؤية المستقبلية للشركة :

ستكون الافضل بأذن الله في مجال توزيع الكهرباء وفق المعايير والاسس العالمية وتقديم خدمات مميزة بكل ربوع الوطن وتعظيم الارباح.

الرسالة الوظيفية للشركة : تعمل علي توزيع الكهرباء مستمرة ومستقرة ومتطورة بفعالية عالية وبكفاءة مع توطين التقانه وبناء القدرات الفنية والشركة وخلق شركة فعالة مع موردين وتشجيع الاستثمار والمساهمة في زيادة الدخل القومي ودعم المجتمع .

قيم الشركة :

- زبائننا محور اهتمامنا
- السماحة في المعاملة
- احترام الوقت والآخرين
- المحافظة علي الموارد

3-9. تطوير الإستبانة لجمع البيانات:

تعرف الاستبانة بانها عبارة عن صياغة لمجموعة اسئلة معدة سلفا يقوم المستجيب بتسجيل اجاباته عليها (1)

اعتمد الباحث علي الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وتمتاز الاستبانة بإمكانية تطبيقها للحصول علي بيانات من عدد كبير من افراد المجتمع وقلة تكلفتها وسهولة ووضوح الاسئلة ومنح المستجيبين الفرصة في التفكير في اجاباتهم وحرية التعبير عن آرائهم .

وصف الاستبانة : تشتمل الاستبانة علي مقدمة وثلاثة اجزاء ، حيث تتناول المقدمة موضوع الاستبانة والغرض منها وتعهد الباحث علي سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض الدراسة، وحث المبحوثين علي الاجابة لأسئلة الاستبانة ، وأن للمبحوثين كامل الحرية لأختيار الإجابة المناسبة ، ويتناول الجزء الاول البيانات الديموغرافية المتمثلة في: النوع والعمر والمستوي التعليمي والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة ، ويتناول الجزء الثاني العبارات التي تقيس ابعاد القيادة الإبداعية ، وهي عدد(24)عبارة ، ويتناول الجزء الثالث العبارات التي تقيس أداء المنظمات بعدد (7)عبارة.

3-10. صدق وثبات مقياس الدراسة:

صدق المقياس : يقصد بصدق المقياس ان تقيس الاستبانة الجوانب التي توضع لتقياسها اي انها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها متفق مع الغرض الذي صمم من اجله الاستبانة ، وعرض الاستبانة علي محكمين من ذوي الإختصاص لإبداء آرائهم فيها والأخذ بملاحظاتهم وتعديل الإستبانة وفق ملاحظاتهم .

ثبات المقياس : ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال التكرار البحثي ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه ، ولتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الاعتمادية كرونباخ ألفا والذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم (2).

(1). اوما سيكران ، مرجع سبق ذكره ، ص 315 .
(2). عبدالله الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 ، ص 56 .

3-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

يعتمد الباحث علي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء العمليات الإحصائية المطلوبة لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات ، ولوصف البيانات يتم استخدام اساليب الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وإختبار الفرضيات يعتمد الدارس علي تحليل الانحدار البسيط للتأكد من صحة الفرضيات او عدمها .

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1. المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

4-1-1. مقدمة:

في هذا المبحث تعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسارو تحليل الانحدار .

4-1-2. تنظيف البيانات Cleaning data:

1-البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2-الاجابات المتماثلة: Unengaged responses:

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3-معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدراء ورؤساء الاقسام بالشركة السودانية لنقل الكهرباء المحدودة ، حيث تم توزيع (120) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (97) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (80%) ولم تسترد (23) إستبانة بنسبة (20%) من جملة الاستبانات الموزعة ، وتم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

الجدول (1-4)

تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	120
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	97
3. الاستبانات التي لم تسترد	23
4. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	97
7. نسبة الاستجابة	80.8%

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

3-1-4. تحليل البيانات الديموغرافية :

احتوت البيانات الاساسية عليخمسة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :الدرجة الوظيفية ,سنين الخبرة: حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (38.7% من الذكور و61.3% من الاناث) , أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 40.9% ونسبة 28.0% من الفئة 31-40 سنة وأن نسبة 21.5% كانت أعمارهم من 41الى 50 أما الفئة الاكبر من 51 سنة كانت نسبتهم 9.7 حيث تعتبر هذه النسبة اصغر نسبة في العينة) ,اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 37.6% اقل من 5 سنوات, ونسبة 25.8% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 10.8% من 11الى 15 سنة ، ونسبة 22.6% هم من 16الى 20 سنة، ونسبة 3.2 هم اكثر من 21 سنة , أما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد أن 5.4% من أفراد العينة يحملون شهادة سودانية ونسبة

9.7 من افراد العينة يحملون دبلوم و 58.1% هم يحملون شهادة جامعية و 26.9% لديهم شهادات فوق الجامعية. اما فيما يتعلق بنوع الوظيفة فنجد ان نسبة 3.2% هم مدراء ادارات ونسبة 24.7 % هم مدراء و نسبة 20.4% هم مدارء اقسام و نسبة 47.3% هم مشرفون .

جدول رقم (2-4)

تحليل البيانات الديموغرافية

العامل الديموغرافى	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	36	38.7%
	انثى	57	61.3%
المجموع		93	100%
العمر	أقل من 30 سنة	38	40.9%
	من 31 - 40	26	28.0%
	من 41 - 50	20	21.5%
	أكثر من 50 سنة	9	9.7%
المجموع		93	100%
المؤهل التعليمي	شهادة سودانية	5	5.4%
	دبلوم	9	9.7%
	جامعي	54	58.1%
	فوق الجامعي	25	26.9%
المجموع		93	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	37.6%
	من 6 إلى 10 سنة	24	25.8%
	من 11 إلى 15 سنة	10	10.8%
	من 16 الي 20 سنة	21	22.6%
	اكثر من 21 سنة	3	3.2%
المجموع		93	100%

3	3.2%	مدير ادارة	نوع الوظيفة
23	24.7%	مدير	
19	20.4%	مدير قسم	
44	47.3%	مشرف	
93	100%	المجموع	

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية.

4-1-4. التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1. التحليل العاملي الاستكشافي للقيادة الابداعية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة) ، وحسب نتائج التحليل العاملي تم استبعاد بعد من ابعاد المتغير المستقل (التحفيز) ليكون اربع ابعاد بدلا من خمسة ابعاد .

الجدول (4-3)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 93)

Rotated Component Matrix ^a				
Component				
1	2	3	4	
			.782	الابداع1
			.821	الابداع2
			.660	الابداع5
.785				المتابعة1
.646				المتابعة2
.798				المتابعة3
.762				المتابعة4
.600				المبادرة1
	.694			المبادرة2
	.716			المبادرة3
	.767			المبادرة4
	.797			المبادرة5
		.733		حساسية القائد للمشكلات1
		.755		حساسية القائد للمشكلات2
		.597		حساسية القائد للمشكلات3
		.820		حساسية القائد للمشكلات4
75.034	مجموع نسبة التباين المفسر %			
.892	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
1063.240	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع حيث تم

إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس المتغير في الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية والجدول التالي يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع (العدد الكلي للعبارات 5 عبارة)

جدول رقم (4-4)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع

Component	المتغير التابع الاداء الاستراتيجي للمنظمات
1	
.739	الاداء الاستراتيجي للمنظمات 1
.898	الاداء الاستراتيجي للمنظمات 2
.857	الاداء الاستراتيجي للمنظمات 3
.901	الاداء الاستراتيجي للمنظمات 4
.880	الاداء الاستراتيجي للمنظمات
73.469	مجموع نسبة التباين المفسر %
.866	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
309.360	Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان

4-1-5. نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل لإحصائيات البيانات علناً أسلوباً بنمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسعاً مثل نماذج المعادلة البنائية ترجمت السلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، هذا الأسلوب يتميز بعدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نموذج المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغيرات التابعة، حيث أن نموذج المعادلة البنائية

تجمع بين أساليب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثلًا لأغراض التي تستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادًا لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضيء في الحسابات نماذج التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنهم نموذج اختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات ت.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيراتها الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

4-1-6. مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها أو التمتع ب مؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربعي كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معاملا ارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معاملا لتحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى توافق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 تدل على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التوافق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996))

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإداسا وتقييمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زاد تقييمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشرين بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى توافق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996).

5- مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشرين بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدب إلى توافق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا لتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. (Fidell,1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المديا لتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995).

4-1-5. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure

الجدول (5-4)

جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA
2.059	.748	.784	.873	.853	.876	.107

المصدر : اعداد الباحث

ملاحظات على جودة النموذج البنائي :

يتم قبول النموذج اذا كانت كافة المؤشرات مقبولة اما في حالة ان بعض المؤشرات غير مقبولة فانه يتم رفض النموذج .

1-اولا مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي او

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو مئاً هم مؤشرات جودة المطابقة لاساسا وتقيمه 0.05 فأقل لذلك علمنا أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 لذلك علمنا

النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زاد تقييمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج ومن واقع التحليل اتضح ان قيمة (RMSEA) تساوي 107 وهي اعلي من القيمة المقبولة عليه يتم رفض النموذج .

4-1-6. تحليل الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (4-6) أدناه معاملات الاعتمادية (كرونباخ ألفا)

الجدول (4-6)

معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :87)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الابداع	3	.845
	المثابرة	5	.895
	المبادرة	4	.886
	حساسية للمشكلات	4	.848
التابع	الاداء الاستراتيجي للمنظمات	5	.908

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية

4-1-7. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------	-------------	---------------	-------------------

الابداع	مستقل	2.5	1.0
المثابرة	مستقل	2.3	.80
المبادرة	مستقل	2.8	.94
حساسية القائد للمشكلات	مستقل	2.0	.75
الاداء الاستراتيجي للمنظمات	تابع	1.9	.65

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية

4-1-8. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

الجدول (8-4)

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

Pearson Correlation	الاداء الاستراتيجي للمنظمات	الابداع	حساسية القائد للمشكلات	المبادرة	المثابرة
الاداء الاستراتيجي للمنظمات	1				
الابداع	.549**	1			
حساسية القائد للمشكلات	.737**	.739**	1		
المبادرة	.791**	.709**	.845**	1	
المثابرة	.882**	.795**	.754**	.797**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level

المصدر : اعداد الباحث من بيانات التحليل

4-1-9. نموذج الدراسة المعدل

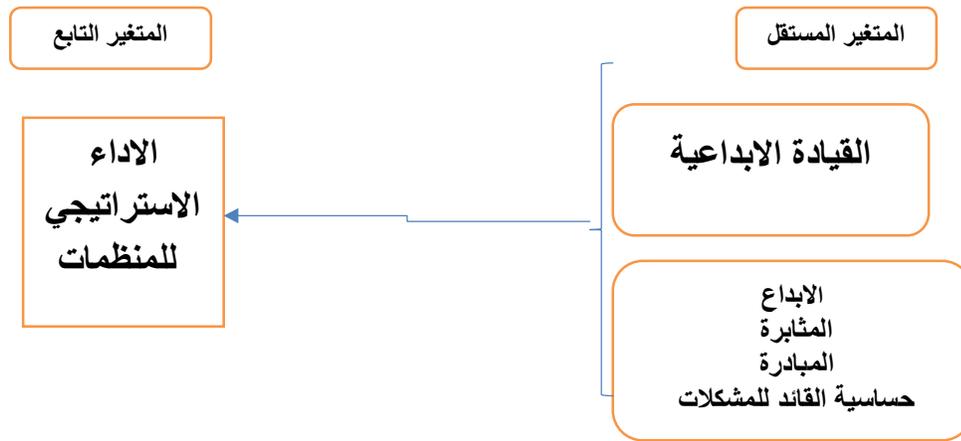
بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما

يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل .

شكل رقم (4-2)

نموذج الدراسة المعدل

بناء علي التحليل العملي تم استبعاد بعد التحفيز من المتغير المستقل ليصبح النموذج المعدل كالآتي :-



المصدر : اعداد الباحث من واقع التحليل العملي

فرضيات الدراسة : بعد تعديل نموذج الدراسة المقترح تم اجراء تعديل في الفرضيات لتصبح فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ايجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

- هناك علاقة ايجابية بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
- هناك علاقة ايجابية بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
- هناك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
- هناك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

2-4. المبحث الثاني :إختبار الفرضيات

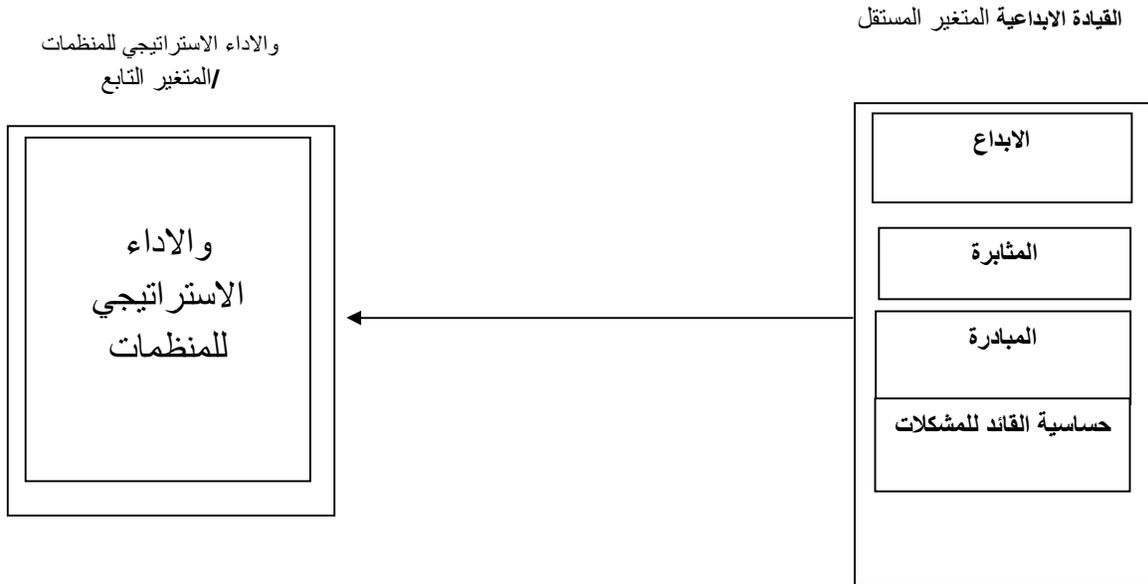
1-2-4. مقدمة :

في هذا المبحث نناقش فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات وفقاً لهدف البحث المتعلق القيادة الابداعية واثرها على والاداء الاستراتيجي للمنظمات، فإن الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

- هناك علاقة ايجابية بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
 - هناك علاقة ايجابية بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
 - هناك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
 - هناك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات .
- 2-2-4. اختبار الفرضيات : توجد علاقة ايجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.**

الشكل (3-4)

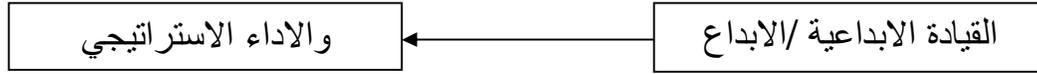
العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات



المصدر : اعداد الباحث (2016م)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إحصائية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات وتتفرع منها :

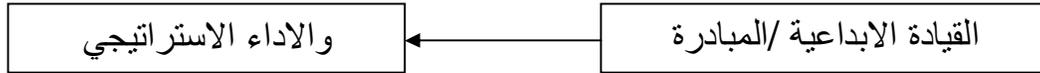
1/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير الابداع فى القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.



2/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير المثابرة فى القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.



3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير المبادرة فى القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.



4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير حساسية القائد للمشكلات فى القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والذي يهدف إلى التعرف على تأثير متغيرات القيادة الابداعية على اداء المنظمات كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ايجابية بين كافة ابعاد القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات.

الجدول (4-8)

الانحدار لمكونات القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات (Beta coefficient)

المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
الابداع	- .256	.003
المثابرة	.276	.028
المبادرة	.595	.000
حساسية القائد للمشكلات	.238	.015
النسب الإحصائية:		
R ²	.758	
Adjusted R ²	.747	
Δ R ²	758.	
F change	68.930	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<.01

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة

الجدول (9-4)

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية :
	هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات
	مستوى دعم الفرضية
	دعم كامل

الفصل الخامس

الخاتمة

النتائج

التوصيات

الخاتمة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل الخاتمة ويشتمل مقدمه وملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشه النتائج والتوصيات والصعوبات والدراسات المستقبلية .

أن القيادة هي القلب النابض للعملية الادارية والقائد الاداري الابداعي هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضاء المنظمة والقائد الاداري المبدع هو الذي يجعل إدارته أو منظمته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهميته من أنه يقع عليه العبء الاكبر في تحقيق أهداف المنظمة والقيادة إذاً تعني القدرات والامكانيات الانسانية المتوفرة في الشخص والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم والقيادة تبدو أهميتها بشكل أكبر في بناء المستقبل وقادة المجتمع لان الدور الاكبر علي مدرء ورؤساء الاقسام بالشركة كبير وله أهميه عالية في التعامل مع المواقف لبناء قادة مستقبل متميزين ومبدعين في أدائهم .

ملخص النتائج :

النتيجة الرئيسية : هنالك علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

➤ هنالك علاقة ايجابية بين الابداع والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

➤ هنالك علاقة ايجابية بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

➤ هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

➤ هنالك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات .

مناقشة النتائج : توصلت الدراسة بأن هناك أثر للقيادة الابداعية على الاداء الاستراتيجي

للمنظمات ، وتنفرع من النتيجة اعلاه النتائج التالية :

مناقشة النتيجة الاولى :

يوجد اثر للابداع علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات، الهدف من الفرضيه الاجابه علي سؤال الدراسة القائل ماهو اثر الابداع علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات وللاجابة علي السؤال تم اختبار الفرضيه عبر الانحدار وحيث كانت النتائج كلها مقبولة بينما اتضح من خلال التحليل ان الشركة تهتم بالابداع بدرجات متفاوتة تتفق النتيجة مع نتيجة رزيق حنان

2015 وعادل صالح 2013⁽¹⁾

(1) عادل صالح الشفهاء ، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع ، رسالة ماجستير ، جامعة نابف العربية ، 2013م ، ص 87

مناقشة النتيجة الثانية :

يوجد اثر للمثابرة علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات ، الهدف من الفرضيه الاجابة علي سؤال الدراسة القائل ماهي أثر المثابرة علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات ، بعد عمليه التحليل أشارت نتائج الفرضيه وجود اثر ايجابي ومعتمد احصائياً بين المثابرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات وبالتالي تقبل الفرضية ، تتفق النتيجة مع نتيجة سعدية علي عمار 2015⁽²⁾

مناقشة النتيجة الثالثة :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المبادرة و الاداء الاستراتيجي للمنظمات ، للاجابه علي سؤال الدراسة ماهو اثر المبادرة علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات، من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل هناك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء الاستراتيجي للمنظمات فوق المتوسط وبالتالي تقبل الفرضيه وتتفق النتيجة مع نتيجة الباحث فيصل عمر 2010⁽³⁾

مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات، حيث كانت النتائج واضحة بالجدول وهي علاقة ايجابية فوق متوسط القوه حيث أن مستوى المعنوية لعينتين (0.05) أقل من المستوى الافتراضي (0.05) مما تؤكد ان العلاقة بين المحورين لم يكن بالصدفه او العشوائية من وجهة النظر الاحصائية فبالنتالي يؤكد وجود علاقة اثر بين حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي للمنظمات فبالنتالي تقبل النتيجة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الباحث محمد النور آدم 2016⁽¹⁾

التوصيات :-

(2) سعدية علي عمار ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات ، جامعة السودان ، رسالة دكتوراه ، 2015م، ص 375
(3) فيصل عمر محفوظ ، أثر القيادة علي أداء المنظمات ، جامعة السودان ، رسالة ماجستير ، 2010م، ص 145
(1) محمد النور آدم ، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016م .

من خلال الاطار النظري للدراسة تم استخلاص توصيات عامة وخاصة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء :

أولاً : التوصيات الخاصة :

1. الاهتمام بمفهوم المثابرة للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين .
2. علي الشركة تطبيق مفهوم الابداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشاكل والابداع في أداء المهام الموكلة اليهم.
3. علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء الاهتمام بزيادة مستوى رضاء عاملها من خلال التطبيق الفعال لنموذج الدراسة.
4. توصي الدراسة القاده بالشركة بأستخدام التفويض وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد.
5. توصي الدراسة بتدريب القادة بالشركة تدريباً مستمراً وان تكون البرامج التدريبية متقدمه ومواكبه للتطورات الحديثة مثل استخدام أجهزة الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ، التصاميم الهندسية ، التوجيه العالمي .

التوصيات العامة :

1. توصي الدراسة السعي لتشجيع القادة المبدعين في الشركات الوطنية لتبني المفاهيم الحديثة للانماط القيادية بما يتضمن تطوير شركاتهم وقياداتهم لتحقيق اهدافها .
2. توصي الدراسة بأن يجتهد كل قائد في نجاح شركته من خلال التطوير المستمر حتى تصبح شركته متقدمه محلياً ودولياً .
3. علي المنظمات تبني مفهوم الابداع في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها الي اكتشاف كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة.
4. توصي الدراسة المنظمات في الدول النامية الاهتمام بالقادة ورفع من مستوياتهم القيادية حتى يتمكنو من مواكبه تحديات العولمه والاستفادة من الفرص التي تطرحها.
5. إزالة معوقات الابداع في المنظمات سوى الناشئة من الفرد أو البيئة التنظيمية أو الاجتماعية ويجاد بيئة وثقافة منتجة للابداع والاهتمام بالمهارات الادارية والشخصية وأجراء دراسات مستقبلية بخصوص الابداع.
6. يوصي الباحث بضروره الاستمرار في بحوث تهتم وتركز علي المهارات السلوكية والتقنية والاجتماعية للقائد مع العلم أن بيئة العمل أصبحت اكثر تعقيداً وحدة المنافسه

7. الاهتمام بالاساليب العلمية في أستقطاب وأختيار قادة المستقبل.

مقترحات بحوث مستقبلية :

1. دراسة اثر المهارات والقيم القيادية علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية .
2. إجراء دراسات مستقبلية تهتم بمفهوم الابداع في المنظمات .
3. دراسة اثر القيادة الابداعية علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات وفق ابعاد جديدة .
4. دراسة اثر التحفيز على الاداء الاستراتيجي للمنظمات الخدمية .

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : المصادر والمراجع العربية .

1. احمد ابراهيم ابو سن ، ادارة الموارد البشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط4 ، 2012م ، السودان
2. احمد المغربي ، الابداع الادارى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر
3. اسامة محمد خيرى ادارة الابداع والابتكار ، عمان دار الريبة للنشر والتوزيع ط 2012م
4. اوما سيكاران ، طرق البحث في الادارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2006م
5. بلال خلف الله الاسكارن ، الابداع الاداري ، دار المسره للنشر ، ط1، 2011م ، عمان
6. حسين مصطفى هلالى التخطيط الاستراتيجى لتطوير اداء المنظمات ، دار السحاب للنشر ، ط 1 ، مصر ، 2005م
7. حمد محمد حمد ، دور التخطيط الاستراتيجى في إدارة الازمات وأثره في تحسين جودة الخدمات ، رسالة دكتوراه الخرطوم ، جامعة السودان ، 2012م
8. خير الله جمال ، الابداع الادارى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2009
9. الخير عبد الاله إبراهيم ، ملحات عامة في التفكير الابداعي ، الرياض المنتدى الاسلامي ، ط1، 2002م
10. زكي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة النيلين ، ص113 - 115
ضرار العتبي و اخرين ، العملية الادارية ، دار اليازوري للنشر ، 2007 م
11. سعد عبدالله ، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل ، ط1 ، الرياض ، الادارة العام ، 2000م
12. سعديّة علي عمار ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات ، جامعة السودان ، رسالة دكتوراه ، 2015م
13. سعديّة علي عمار ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات ، جامعة السودان ، رسالة دكتوراه ، 2015م
14. سليمان محمد عمر ، القائد الاداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الاعمال ، رسالة ماجستير الخرطوم ، جامعة السودان 2004م

15. عادل زايد ، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، رسالة دكتوراه الخرطوم ، جامعة الخرطوم، 2011م
16. عبد القدر صالح عبد القادر ، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ، المملكة العربية السعودية ام القرى ، رسالة ماجستير 2012م
17. عبدالله الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 م
18. فائزة محمد خير ، القيادة الادارية وأثرها علي الاداء ، رسالة ماجستير ، الخرطوم ، جامعة السودان ، 2003
19. فيصل عمر محمد، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، الخرطوم، جامعة السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م
20. محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010م
21. محمد عبد الغني هلال ، مهارات الاداء القاهرة ، ط2001، ام،
22. محمد عبد الغني هلال، مهارات الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 2002م
23. محمد قاسم القريوتي، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الهيئات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة ، مجلة الادارة العامة ، 34 العدد 3، 2002م.
24. محمود حسن حسنى ، ادارة أنشطة الابتكار والتغير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة حلوان -2004 م دار المريخ للنشر ط 1
25. محمود سليمان العجمان السلوك التنظيمي فى منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ط2004م)
26. مصطفى محمد ابوبكر ، الادارة العامة رؤية إستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية 2005
27. موسى خليل ، الادارة المعاصرة ، ط 1 ، لبنان 2005م المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع
28. ميرغني عبد الله هاشم، التنسيق بين المستويات الإدارية واساليبها في تحسين الأداء في المنظمة، الخرطوم، جامعة السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م

29. ناصر محمد العدلي، السلوك التنظيمي و الإنساني، معهد الادارة العامة الرياض، ط1 ، 2005م
30. ناصر محمد العدلي، السلوك التنظيمي والإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2005م
31. نجم عبود ، القيادة و إدارة الابتكار ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2012م ، عمان
32. نجم عبود نجم ، القيادة الابداعية ، ادارة الابتكار ، جامعة الزيتونة - عمان ، ط 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع 2012 م
- الرسائل الجامعية :**
1. إبتسام محمد عوض ، القيادة الادارية وأثرها علي الاداء ، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2009م
2. اسامة زين العابدين سيد ، اثر ثقافة المنظمة على الابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، النيلين
3. أسامة زين العابدين سيد ،أثر ثقافه المنظمة علي الابداع التنظيمي ، رسالة دكتوراه الخرطوم، جامعة النيلين ،2009م
4. درويش سهيناز ، أثر أنماط القيادة الادارية علي تنمية إبداع المواردالبشرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2012
5. دياب علي خميس ، القيادة الادارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم ، ص2008م
6. رزيق حنان ، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة
7. سعدية علي عمار ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان ، 2015م
8. سعدية علي عمار نافع ، القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارت مديري الادارات ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م
9. عادل صالح الشفحاء ، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، 2013م

10. عادل صالح الشفحاء ، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، 2013م
11. عبد الرحيم دانيال ، ادارة الجودة واثرها علي اداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014م
12. عمار محمود موسى ، القيادة الادارية واثرها علي تحسين جودة الخدمات ، رسالة دكتوراه الخرطوم ، جامعة النيلين ، 2015م
13. فيصل عمر بن محفوظ ، اثر القيادة علي منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2010م
14. فيصل عمر محفوظ ، أثر القيادة علي أداء المنظمات ، جامعة السودان ، رسالة ماجستير ، 2010م
15. محمد النور آدم ، الدور الوسيط للرضا للعاملين في العلاقة بين السرعة الطردي والولاء ، جامعة السودان 2016م
16. هاجر محمود عبد الرسول ، اثر القيادة علي كفاءة الاداء الاداري ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان ، 2009م
17. فيصل عمر محفوظ ، أثر القيادة علي أداء المنظمات ، جامعة السودان ، رسالة ماجستير ، 2010م
- الانترنت:

1. بوهزة محمد ، مرزوق رفيق ، الانترنت ، yahoo.fr@rafamerzougui ، 5-
2016-10 - الساعة 5م .

الملاحق

ملحق رقم (1)

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين بالاستبانة :

اللقب	أسم المحكم	الرقم
أستاذ	بروفسور / أحمد أبراهيم ابو سن	.1
استاذ	الدكتور / يوسف عبدالله حمد	.2
		.3

المصدر : إعداد الدارس

ملحق رقم (3) خطاب تحكيم الاستبانة :



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر القيادة الابداعية علي أداء الاستراتيجي للمنظمات ،
بغرض نيل درجة ماجستير العلوم في الادارة الاعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
، ونظرا لاهمية أرائكم في تحكيم هذه الاستبانة نضعها لتقديم مقترحاتكم ، ولكم جزيل الشكر
والتقدير .

إعداد الطالب : أحمد محمد أدمو حامد

إشراف الدكتور : سامي مصطفى محمد علي

2016م

ملحق رقم (4) الاستبانة :



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



اخي الكريم ...اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول اثر القيادة الابداعية على الاداء الاستراتيجي للمنظمات ، بغرض نيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ونظرا لأهمية آرائكم في اكمال هذه الدراسة نضع بين ايديكم هذه الاستبانة للإجابة عليها ، ونؤكد لكم التزامنا بسرية البيانات وعدم استخدامها الا لاغراض البحث العلمي ، ولكم جزيل الشكر والتقدير .

إعداد الطالب : احمد محمد آدمو حامد

اشراف الدكتور : سامي مصطفى محمد علي

2016م

اولا : البيانات الديمغرافية :

ضع علامة (√) امام العبارة المناسبة :

1. النوع : ذكر نثي

2. العمر : 30واقل 3الي 40 41الي 50 5فاكثر

3. المؤهل العلمي : ثانوي دبلوم ج فوق معي

4. الدرجة الوظيفية : مدير مدير إدارة رئيس قسم شرف

5. سنوات الخبرة : اقل من 5سنة من 5 إلي 10 سنة من 11إلي 15سنة
من 16 إلي 20 سنة 21سنة فأكثر .

ثانياً : البيانات الأساسية :ضع علامة (√) داخل المربع الذي يناسبك :

الرقم	القيادة الإبداعية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإبداع						
1	تهتم القيادة في الشركة بطرح الأفكار الجديدة.					
2	تشجع القيادة في الشركة على تطبيق الأفكار الجديدة .					
3	تمتلك القيادة في الشركة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة .					
4	تشجع القيادة في الشركة على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد .					
5	تهتم القيادة في الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال .					

المثابرة						
الرقم	العبارات	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق			بشدة		
					1	يتقبل القائد الافكار الجديدة .
					2	يعطي وقتا كافيا لدراسة الافكار المبتكرة .
					3	يتصرف القائد باسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة .
					4	للقائد مهارات الانصات للمرؤوسين .
					5	قيادة الشركة لا تتبع تأثيرها فقط من سلطتها الرسمية بل من سلوكها وسلطتها غير الرسمية.
التحفيز						
					1	توجد في الشركة نظام حوافز عادلة .
					2	القيادة تهتم بأفكار العاملين المتميزين .
					3	يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في المنظمة.
					4	لا تميل القيادة في الشركة الي فرض عقوبات للعاملين المخطئين .
					5	تحرص القيادة في الشركة علي رفع الروح المعنوية للعاملين .
المبادرة						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم

					1	تعمل القيادة في الشركة علي توفير بيئة عمل افضل .
					2	تعمل القيادة في الشركة علي تشجيع افكار المرؤوسين .
					3	تقدم الشركة فرص جيدة للترقى والتقدم في العمل .
					4	تمارس القيادة جميع اعمالها ومهامها بالمبادرات الشخصية .
					5	تقدم قيادة الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات .
حساسية القائد للمشكلات						
					1	لقيادة الشركة رؤية ورسالة واضحة للجميع .
					2	يتحسس القائد بالمشكلات قبل تازمها .
					3	يهتم القائد بمشاعر الاخرين في المواقف المختلفة .
					4	تستطيع القيادة في الشركة التحكم في مسببات المشاكل .
					5	تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على ادارة المخاطر .
الاداء الاستراتيجي للمنظمات						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة

					1	السياسات الاستراتيجية للقيادة في الشركة تؤدي إلى نجاح واستمرار الشركة .
					2	تمتلك الشركة عملاء ذات ولاء عالي للشركة.
					3	حققت القيادة أهداف المنظمة المطلوبة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة .
					4	تميزت المنظمة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.
					5	تتبع الشركة استراتيجيات حديثة تتناسب مع الأوضاع السائدة .
					6	للشركة خطط استراتيجية واضحة .
					7	هناك توسع للشركة في فروعها .

ملحق رقم (5)

مخرجات التحليل الاحصائي :

البيانات الديموغرافية :

Frequencies

		Statistics				
		Six	Omr	Moahel	Dagree	Snwat
N	Valid	93	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0	0

		Six			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	36	38.7	38.7	38.7
	Female	57	61.3	61.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Omr			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 30 years	38	40.9	40.9	40.9
	31 to 40	26	28.0	28.0	68.8
	41 to 50	20	21.5	21.5	90.3
	51 and more	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Moahel			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondary	5	5.4	5.4	5.4
	Diploma	9	9.7	9.7	15.1
	Graduate	54	58.1	58.1	73.1
	postGraduate	25	26.9	26.9	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Dagree			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Department_manager	3	3.2	3.2	3.2
	Manager	23	24.7	24.7	28.0
	Funtional_cheif	19	20.4	20.4	48.4
	Supervisor	44	47.3	47.3	95.7
	5	4	4.3	4.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

		Snwat			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 5 years	35	37.6	37.6	37.6
	5 to 10	24	25.8	25.8	63.4
	11 to 15	10	10.8	10.8	74.2
	16 to 20	21	22.6	22.6	96.8
	21 years and more	3	3.2	3.2	100.0

	Total	93	100.0	100.0
--	-------	----	-------	-------

: الارتباط

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Performance	93	1.9035	.65538
creative	93	2.5668	1.05817
sensibility	93	2.0579	.75924
initiative	93	2.8495	.94054
sedulity	93	2.3173	.80869
Valid N (listwise)	93		

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Performance creative Loyilaty Saticifaction Authority
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

		Performance	creative	sensibility	iniatiave	sedulity
Performance	Pearson Correlation	1	initiative	.739	.845	.797
	Sig. (2-tailed)		sedulity	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93
creative	Pearson Correlation	.549	1	.737	.709	.754
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93
Loyilaty	Pearson Correlation	.739	.737	1	.791	.795
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	93	93	93	93	93
Saticifaction	Pearson Correlation	.845	.709	.791	1	.882
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	93	93	93	93	93
Authority	Pearson Correlation	.797	.754	.795	.882	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

: التحليل العائلي

```

FACTOR
/VARIABLES Performance1 Performance3 Performance4 Performance5
Performance6
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Performance1 Performance3 Performance4 Performance5
Performance6
/PRINT INITIAL SIG KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.55)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)

```

/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 309.360
	df 10
	Sig. .000

Correlation Matrix

		Performance1	Performance3	Performance4	Performance5	Performance6
Sig. (1-tailed)	Performance1		.000	.000	.000	.000
	Performance3	.000		.000	.000	.000
	Performance4	.000	.000		.000	.000
	Performance5	.000	.000	.000		.000
	Performance6	.000	.000	.000	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
Performance1	1.000	.546
Performance3	1.000	.807
Performance4	1.000	.734
Performance5	1.000	.812
Performance6	1.000	.774

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.673	73.469	73.469	3.673	73.469	73.469
2	.563	11.261	84.729			
3	.338	6.764	91.493			
4	.224	4.490	95.983			
5	.201	4.017	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Performance1	.739
Performance3	.898
Performance4	.857
Performance5	.901
Performance6	.880

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reproduced Correlations

		Performance 1	Performance3	Performance4	Performance5	Performance 6
Reproduced Correlation	Performance1	.546 ^a	.664	.633	.666	.650
	Performance3	.664	.807 ^a	.770	.810	.790
	Performance4	.633	.770	.734 ^a	.772	.754
	Performance5	.666	.810	.772	.812 ^a	.793
	Performance6	.650	.790	.754	.793	.774 ^a
Residual ^p	Performance1		-.080	-.142	-.037	-.123
	Performance3	-.080		-.003	-.063	-.062
	Performance4	-.142	-.003		-.086	-.048
	Performance5	-.037	-.063	-.086		-.013
	Performance6	-.123	-.062	-.048	-.013	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 6 (60.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

```

/VARIABLES=Performance1 Performance3 Performance4
RELIABILITY Performance5 Performance6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	5

```

FACTOR
/VARIABLES creativ1 creativ2 creativ5 Authority1 Authority2 Authority3 Authority4

```

```

Saticifaction1      Saticifaction2      Saticifaction3      Saticifaction4
Saticifaction5 Loyilaty1 Loyilaty2
Loyilaty3 Loyilaty4
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS creative1 creative2 creative5 Authority1 Authority2 Authority3
Authority4
Saticifaction1      Saticifaction2      Saticifaction3      Saticifaction4
Saticifaction5 Loyilaty1 Loyilaty2
Loyilaty3 Loyilaty4
/PRINT INITIAL SIG KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.55)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1063.240
	df 120
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
creative1	1.000	.852
creative2	1.000	.848
creative5	1.000	.681
sedulity	1.000	.741
sedulity	1.000	.631
sedulity	1.000	.752
sedulity	1.000	.798
initiative	1.000	.705
Initiative	1.000	.834
Initiative	1.000	.722
Initiative	1.000	.793
initiative	1.000	.758
Sensibility	1.000	.694
Sensibility	1.000	.772
Sensibility	1.000	.701
sensibility	1.000	.722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	8.542	53.390	53.390	8.542	53.390	53.390	3.683	23.017	23.017
2	1.301	8.132	61.522	1.301	8.132	61.522	3.230	20.185	43.202
3	1.143	7.143	68.665	1.143	7.143	68.665	2.817	17.606	60.809
4	1.019	6.369	75.034	1.019	6.369	75.034	2.276	14.226	75.034
5	.705	4.406	79.440						
6	.606	3.785	83.225						
7	.438	2.736	85.961						
8	.395	2.471	88.432						
9	.380	2.376	90.808						
10	.300	1.874	92.681						
11	.263	1.643	94.324						
12	.257	1.605	95.929						
13	.233	1.455	97.384						
14	.188	1.174	98.559						
15	.134	.835	99.394						
16	.097	.606	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
creative1	.765			
creative2	.685			.603
creative5	.651			
sedulity	.724			
sedulity	.744			
sedulity	.727			
sedulity	.822			
initiative	.803			
Initiative	.856			
Initiative	.717			
Initiative	.773			
initiative	.658		-.564	
Sensibility	.688			
Sensibility	.712			
Sensibility	.775			
sensibility		.608		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 4 components extracted.

	creative1	creative2	creative5	Authority1	Authority2	Authority3	Authority4	Satification1	Satification2	Satification3	Satification4	Satification5	Loyalty1	Loyalty2	Loyalty3
creative1	.852 ^a	.828	.720	.551	.484	.535	.562	.499	.566	.519	.490	.498	.458	.490	.490
creative2	.828	.848 ^a	.660	.409	.372	.393	.428	.400	.501	.475	.447	.532	.415	.487	.487
creative5	.720	.660	.681 ^a	.568	.462	.535	.548	.443	.424	.352	.323	.271	.430	.397	.397
sedulity	.551	.409	.568	.741 ^a	.645	.740	.748	.630	.583	.481	.481	.254	.434	.349	.349
sedulity	.484	.372	.462	.645	.631 ^a	.650	.706	.656	.645	.522	.567	.381	.503	.467	.467
sedulity	.535	.393	.535	.740	.650	.752 ^a	.753	.642	.621	.535	.530	.294	.392	.317	.317
sedulity	.562	.428	.548	.748	.706	.753	.798 ^a	.721	.700	.572	.606	.387	.534	.479	.479
initiative	.499	.400	.443	.630	.656	.642	.721	.705 ^a	.723	.591	.656	.490	.557	.550	.550
Initiative	.566	.501	.424	.583	.645	.621	.700	.723	.834 ^a	.744	.801	.683	.512	.565	.565
Initiative	.519	.475	.352	.481	.522	.535	.572	.591	.744	.722 ^a	.738	.650	.322	.389	.389
Initiative	.490	.447	.323	.481	.567	.530	.606	.656	.801	.738	.793 ^a	.704	.430	.508	.508
initiative	.498	.532	.271	.254	.381	.294	.387	.490	.683	.650	.704	.758 ^a	.388	.532	.532
Sensibility	.458	.415	.430	.434	.503	.392	.534	.557	.512	.322	.430	.388	.694 ^a	.706	.706
Sensibility	.490	.487	.397	.349	.467	.317	.479	.550	.565	.389	.508	.532	.706	.772 ^a	.772
Sensibility	.568	.548	.456	.441	.526	.426	.557	.602	.647	.502	.591	.580	.651	.712	.712
sensibility	.326	.291	.351	.324	.393	.260	.409	.433	.331	.122	.243	.221	.676	.666	.666
creative1		-.027	-.126	-.009	.012	-.023	.035	.024	-.019	-.014	.002	-.036	.006	-.007	-.007
creative2	-.027		-.127	-.016	.080	.010	.015	-.003	.036	-.074	.029	-.051	.019	.003	-.003
creative5	-.126	-.127		-.032	-.107	-.044	-.035	.055	.014	.091	-.003	.060	.010	-.023	-.023
sedulity	-.009	-.016	-.032		-.074	-.067	-.102	-.051	-.015	.008	.041	.016	-.019	.008	-.008
sedulity	.012	.080	-.107	-.074		.008	.012	-.120	-.046	-.126	-.016	.062	-.027	.006	.006
sedulity	-.023	.010	-.044	-.067	.008		-.045	-.096	-.050	-.028	-.022	.073	-.042	.043	.043
sedulity	.035	.015	-.035	-.102	.012	-.045		-.008	-.010	-.047	-.005	-.001	-.012	.022	-.022
initiative	.024	-.003	.055	-.051	-.120	-.096	-.008		.050	.006	-.046	-.038	.041	-.048	-.048
Initiative	-.019	.036	.014	-.015	-.046	-.050	-.010	.050		.014	-.050	-.083	-.026	.001	-.001
Initiative	-.014	-.074	.091	.008	-.126	-.028	-.047	.006	.014		-.080	-.090	.010	-.003	-.003
Initiative	.002	.029	-.003	.041	-.016	-.022	-.005	-.046	-.050	-.080		-.038	.074	-.020	-.020
initiative	-.036	-.051	.060	.016	.062	.073	-.001	-.038	-.083	-.090	-.038		-.053	-.063	-.063
Sensibility	.006	.019	.010	-.019	-.027	-.042	-.012	.041	-.026	.010	.074	-.053		-.035	-.035
Sensibility	-.007	.003	-.023	.008	.006	.043	.022	-.048	.001	-.003	-.020	-.063	-.035		-.035
Sensibility	.009	-.055	-.029	.055	.013	.041	-.023	-.074	-.032	.009	-.063	-.007	-.123	-.014	-.014
sensibility	-.008	-.009	.024	.017	-.053	.028	-.035	-.018	.024	.077	-.005	.069	-.150	-.133	-.133

Extraction Method: Principal Component Analysis
a. Reproduced

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 37 (30.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
creative1				.782
creative2				.821
creative5				.660
sedulity	.785			
sedulity	.646			
sedulity	.798			
sedulity	.762			
initiative	.600			
Initiative		.694		
Initiative		.716		
Initiative		.767		
initiative		.797		
Sensibility			.733	
Sensibility			.755	
Sensibility			.597	
sensibility			.820	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.583	.529	.462	.408
2	-.459	-.296	.832	.098
3	.595	-.791	.031	.140
4	-.308	-.085	-.306	.897

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

الانحدار

REGRESSION
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Performance
 /METHOD=ENTER creative Loyilaty Saticifaction Authority
 /SAVE COOK.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Performance	1.9035	.65538	93
creative	2.5668	1.05817	93
Loyilaty	2.0579	.75924	93
Saticifaction	2.8495	.94054	93
Authority	2.3173	.80869	93

Correlations

		Performance	creative	sensibility	initiative	sedulity
Pearson Correlation	Performance	1.000	.549	.739	.845	.797
	creative	.549	1.000	.737	.709	.754
	sensibility	.739	.737	1.000	.791	.795
	initiative	.845	.709	.791	1.000	.882
	sedulity	.797	.754	.795	.882	1.000
Sig. (1-tailed)	Performance	.	.000	.000	.000	.000
	creative	.000	.	.000	.000	.000
	sensibility	.000	.000	.	.000	.000
	initiative	.000	.000	.000	.	.000
	sedulity	.000	.000	.000	.000	.
N	Performance	93	93	93	93	93
	creative	93	93	93	93	93
	sensibility	93	93	93	93	93
	initiative	93	93	93	93	93
	sedulity	93	93	93	93	93

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	sensibility creative sedulity, initiative ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Performance
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.871 ^a	.758	.747	.32961	.758	68.930	4	88	.000

a. Predictors: (Constant), Authority, creative, Loyilaty, Saticifaction

b. Dependent Variable: Performance

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.7162	3.4599	1.9035	.57062	93
Std. Predicted Value	-2.081	2.727	.000	1.000	93
Standard Error of Predicted Value	.037	.167	.072	.027	93
Adjusted Predicted Value	.6237	3.4734	1.9014	.57070	93
Residual	-1.08934	1.11661	.00000	.32237	93
Std. Residual	-3.305	3.388	.000	.978	93
Stud. Residual	-3.464	3.481	.003	1.013	93
Deleted Residual	-1.19671	1.17886	.00217	.34609	93
Stud. Deleted Residual	-3.706	3.727	.004	1.035	93
Mahal. Distance	.143	22.519	3.957	3.936	93
Cook's Distance	.000	.237	.015	.035	93
Centered Leverage Value	.002	.245	.043	.043	93

a. Dependent Variable: Performance

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29.956	4	7.489	68.930	.000 ^b
Residual	9.561	88	.109		
Total	39.517	92			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Authority, creative, Loylaty, Saticifaction

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	creative	sensebilty	initiative	sedulity
1	1	4.839	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.083	7.650	.86	.11	.02	.00	.01
	3	.040	10.946	.11	.83	.06	.08	.05
	4	.026	13.532	.01	.02	.91	.09	.13
	5	.012	20.319	.02	.03	.01	.82	.81

a. Dependent Variable: Performance

1	(Constant)	.188	.111		1.688	.095		
	creative	-.159	.053	-.256	-3.008	.003	.380	2.634
	sensebilty	.206	.083	.238	2.481	.015	.298	3.353
	initiative	.415	.082	.595	5.073	.000	.200	5.005
	sedulity	.223	.100	.276	2.231	.028	.180	5.548

a. Dependent Variable: Performance

الإعتمادية

```
RELIABILITY
/VARIABLES=creative1 creative2 creative5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

	N	%
Cases Valid	93	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	3

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Authority1 Authority2 Authority3 Authority4 Saticifaction1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Saticifaction2 Saticifaction3 Saticifaction4 Saticifaction5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	4

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Loyilaty1 Loyilaty2 Loyilaty3 Loyilaty4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	4

/VARIABLES=Performance1

Performance3

Performance4

RELIABILITY

Performance5

Performance6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	5