



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية



قسم إدارة الاعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بعنوان :

القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي

(بالتطبيق على بعض البنوك السودانية)

**The Impact Of The Creative Leadership On Strategic
Performance**

(Applied on some Sudanese banks)

إعداد الباحثين :

بشرى عبد الرحمن محمد عثمان

محمد بشير احمد السيد

محمد سليمان عبد الرحمن عمر

محمد محي الدين سيد محمد

محمود سعد محمود رحمة الله

إشراف الدكتور :

سامي مصطفى محمد علي

2016م – 1437هـ

الآية الكريمة

قال تعالى:

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

(2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4))

(صدق الله العظيم) سورة العلق من الآية (1) إلى (4)

الإهداء

إلى النعمة المسداة والرحمة المهداة ، سيد الخلق أجمعين

محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام

حبا وإيمانا ، صدقا وإخلاصا

الي احلي كلمة علي لسان البشر ... النبع الصافي و الحضن الدافي ... الي من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحني الي اغلي الحبايب

أمي الحبيبة

الي من كلله الله بالهيبه والوقار ... الي من علمني العطاء بدون انتظار ... الي من

احمل أسمة بكل إفتخار ... أرجو من الله ان يمدني في عمرة لييري ثمارا قد حان

قطافها بعد طول إنتظار...

أبي الحبيب

إلي من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ...

إخواني

إلي من سررنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلي ...

زملائي و زميلاتي

إلي وجوه سمراء تطالعنا كل صباح إلي ...

شعب بلادنا

نهدي هذا المجهود المقدر الذي نطمع ان يرضي ويسمو إلي مكانتكم

شكر وتقدير

الهي لا يطيب الليل الا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولأطيب اللحظات
الا بذكرك ولأطيب الآخرة الا بعفوك

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ان يفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في
كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثا نحاول تجميعها في سطور

سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلي قليلا من الذكريات
وصور تجمعنا برفاق كانوا الي جانبنا فواجبا علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطوا
خطواتنا الأولى في غمار الحياة .

ولابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها الي
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين
بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لنبعث الأمة من جديد وقبل ان نمضي نقدم
اسمي آيات الشكر و الامتنان والتقدير و المحبة الي الذين اقدس رسالة في الحياة

نجزي جزيل شكرنا إلي **جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا** ... أساتذة و
موظفين والشكر موصول إلي أسرة كلية الدراسات التجارية و مكتبة الكلية سائلين
المولي عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم ...

ونخص بالتقدير والشكر من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة
سائلية و أظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين الدكتور **سامي**

مصطفى محمد علي

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	
أ	الآية	2
ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د - هـ	فهرس الموضوعات	5
و	المستخلص	6
ز	Abstract	7
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
8-1	المبحث الأول : المقدمة	8
17-9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	9
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة (القيادة الإبداعية)		
26-18	المبحث الأول : مفهوم و أهمية القيادة	10
34-27	المبحث الثاني : نظريات القيادة	11

41 - 35	المبحث الثالث : مفهوم ونظريات الإبداع	12
الفصل الثالث : الأداء الاستراتيجي		
47 - 42	المبحث الأول : مفهوم و أهمية الأداء الاستراتيجي	13
52 - 48	المبحث الثاني : تقويم و قياس الأداء الاستراتيجي	14
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية		
56 - 53	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بعض البنوك السودانية	15
67 - 57	المبحث الثاني : تحليل البيانات	16
70 - 68	المبحث الثالث : مناقشة النتائج و التوصيات	17
72-71	المراجع و المصادر	18
الملاحق		
79 - 73	الاستبيان	19

المستخلص

في هذا البحث تناول الباحثون موضوع القيادة الإبداعية وأثرها علي الاداء الاستراتيجي وقد تم تطبيق دراسة الحالة في هذا الموضوع علي الموظفين في حزمة من البنوك السودانية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

و اشتمل البحث علي أربعة فصول يتكون الأول من مبحثين الإطار العام والدراسات السابقة والثاني يتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول المبحث الأول مفهوم و أهمية القيادة ، المبحث الثاني نظريات القيادة ، المبحث الثالث مفهوم و نظريات الإبداع والثالث يتكون من مبحثين ، المبحث الأول مفهوم و أهمية الأداء الاستراتيجي ، المبحث الثاني تقويم و قياس الاداء الاستراتيجي والرابع يتكون من ثلاثة مباحث الأول نبذة تعريفية عن بعض البنوك السودانية والثاني تحليل البيانات والثالث مناقشة النتائج و التوصيات .

في ختام هذا البحث توصل الباحثون إلي مجموعة من النتائج منها يعدل القائد في طريقة حل المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول وانسبها ، يشجع القائد أفكار المرؤوسين و إن كانت غريبة ، يتبع البنك استراتيجيات مالية حديثة تتناسب مع الأوضاع السائدة حالياً وتوصلوا إلي مجموعة من التوصيات منها : العمل على تدريب مديري الفروع في البنك على أسلوب حل المشكلات ومهاراتها المتعددة بأسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها ، إعطاء حوافز تشجيعية لموظفي البنك الذين لديهم أفكار وحلول مبتكرة لتطوير البنك ومساندتهم في تنفيذها .

Abstract

the researchers dealt In this research the subject of The impact of creative leadership on strategic performance, has been applied to the case study this subject the staff in a package of Sudanese banks have been using descriptive and analytical approach.

research included on four chapters composed of two sections general framework and previous studies second chapter consists of three sections the first topic the concept and importance of leadership, second topic leadership theories, the third section the concept and theories of creativity, third chapter consists of two sections, the first concept and importance of strategic performance, second topic evaluation and measurement of strategic performance, fourth chapter consists of three sections the first topic Outline of some Sudanese bank , the second data analysis And third discuss the findings and recommendations .

At the conclusion the researchers reached a set of results which modifies commander in the way of solving the problem to reach the best solutions and most suitable, encourages commander subordinates ideas and that was strange, the Bank follows a modern financial strategies commensurate with the prevailing situation and reached a series of recommendations including: work training branch managers at the bank on the method of problem-solving and skill manner of scientific thinking, and focus on training them to anticipate problems before they occur in order to avoid their causes, Aatta incentives for bank employees who have innovative ideas and solutions for the development of the bank and support in their implementation .



الفصل الأول
الإطار العام

الفصل الأول

(الإطار العام)

المبحث الاول : المقدمة :

1-1-1 مدخل :

ان المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الابداعية في منهج فكري وعملي لذا يؤكد البعض ان القرن الواحد والعشرين بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل من الابداع امر لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال .

فالتعامل مع مجموعة من البشر والآليات في آن واحد وفي ظروف مختلفة تحتاج الى أعمال الفكر الإنساني وإدراج إبداعه في ترتيب الأولويات من العمال والتعامل مع قيادة مختلفة في الطموح والفكر والعقلية والمهنية في الولاء والانتماء للعمل ، ويتجلى ذلك الإبداع من القيادة في الاداء الإستراتيجي .

وتعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو العام في الوظائف الرئسية المعينة بعمليات التوجه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعناصرها ما لتفعيل قدرة المنظمة على أداء دورها وتحقيق اهدافها ويمثل سلوك القيادات وإتجاهاتها مؤشرا هاما في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات .

وإن دور القيادة في إدارة الأداء وتطويره يعتبر مجالا خصبا للدراسة والتحليل ، وفي الحقب التاريخية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع وقد لوحظ ان القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث تطوير

حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك بطبيعة القطاع الذي ينتمي اليه وما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمره والنشاط المتواصل.

فهي تعطي لهذه المهمة قدرا كافيا من الإهتمام والعناية كما ان ادارة تطوير الأداء عملية تتبع في أساسها من واقع ذاتي صادق وقدرة لأهيلية متعاملة لدى قيادات مسؤلة في المنظمة بلعتبرها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء .

1-1-2 مشكلة الدراسة :

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم و إهتماماتهم في الإتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف,و إن نجاح القائد يتوقف أساسا على صفاته الشخصية في التأثير على الآخرين أو المرؤسين لتحسين مستوى الأداء الإستراتيجي في المنظمة ف إن مشكلة البحث تكمن في القيادة الابداعية واثرها على الأداء الاستراتيجي .

وتتدرج من هذه المشكلة عدة تساؤلات منها :

1. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي ؟
2. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث حساسية القائد للمشكلات والاداء الاستراتيجي ؟
3. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث المبادرة و الاداء الاستراتيجي ؟
4. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث المثابرة و الاداء الاستراتيجي ؟
5. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث الاصاله و الاداء الاستراتيجي ؟
6. هل هناك علاقة بين القيادة الابداعية من حيث المرونة و الاداء الاستراتيجي؟

1-1-3 أهداف البحث:

- 1- معرفة تأثير القيادة الابداعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك السودانية .
- 2- معرفة العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي في البنوك السودانية .
- 3- المساهمة في تطوير قطاع البنوك السودانية من خلال نتائج هذا البحث .
- 4- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للبنوك السودانية و تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

1-1-4 أهمية البحث:

الاهمية النظرية :

- 1- اثراء الأدب المتعلق بالاداء الاستراتيجي للبنوك السودانية .
- 2- دراسة مهارات القائد المبدع من حيث الحساسية للمشكلات و المثابرة و المبادرة .

الاهمية التطبيقية :

- 1- تظهر في النتائج المتوقعة من حيث الاستفادة من هذه الدراسة للبنوك السودانية
- 2- زيادة المعرفة لدى المدراء والافراد والعاملين في البنوك السودانية

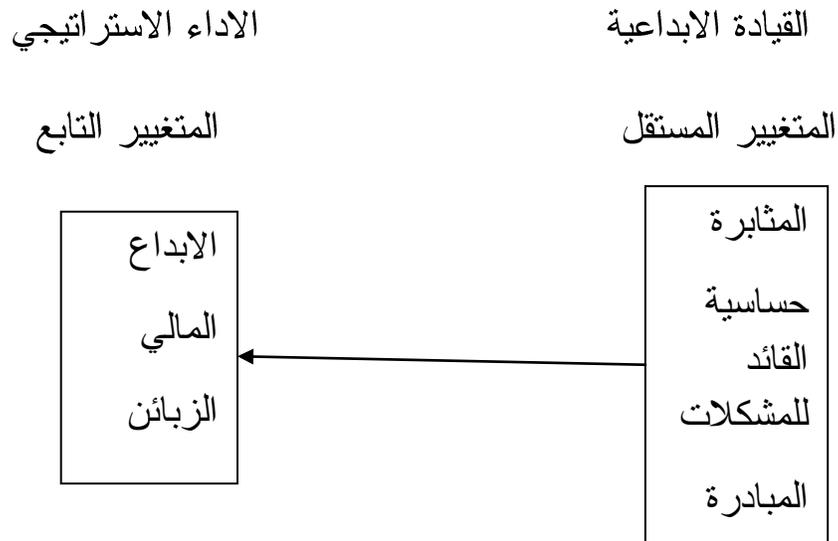
1-1-5 فرضيات البحث :

- بالاعتماد على مشكلة الدراسة واسئلتها فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية و الاداء الاستراتيجي .

ونشتق منها الآتي :

1. هنالك علاقة ايجابية بين المثابرة والابداع .
2. هنالك علاقة ايجابية بين المثابرة والاداء المالي.
3. هنالك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والابداع .
4. هنالك علاقة ايجابية بين حساسية القائد للمشكلات والاداء المالي .
5. هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة والابداع .
6. هنالك علاقة ايجابية بين المبادرة والاداء المالي .

1-1-6 نموذج الدراسة :



1-1-7 منهجية الدراسة :

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة معتمدون علي المصادر الثانوية في جمع البيانات و المعلومات من الكتب و المراجع و البحوث و شبكة المعلومات

(الانترنت) وتعتمد الدراسة علي البيانات الاولية واستخدام اسلوب الاستبانة في جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتحليلها لإثبات الفرضيات.

1-1-8 مجتمع الدراسة :

استهدف الباحثون القطاع المصرفي بالتطبيق علي بعض البنوك السودانية (بنك التضامن الاسلامي - مصرف المزارع التجارى - بنك الخرطوم و بنك الشمال الاسلامي) .

1-1-9 حدود الدراسة :

الحدود المكانية

السودان _ الخرطوم .

الحدود الزمانية

2012-2015

1-1-10 التعريفات الاجرائية للمصطلحات المستخدمة :

القيادة الابداعية :

هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح التأثير فاعلا وحقيقي ا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها .

ويعرف الباحث فهد بن ابراهيم محمد المرشد القيادة الابداعية اجرائيا بانها (القدرة على التأثير في الاخرين وجعلهم يتقون به من خلال نفاذ بصيرتهم وقدرته على تصوير البدائل المناسبة في وقت قصير مع ثقته وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير والتكيف والتجريب وكذلك جرأته في ابداء الاراء والمقترحات مع توافر عنصر الاستقلالية فيه).

الاداء الاستراتيجي :

هو الاداء الافضل لجعل استراتيجية المنظمة مفهوم من قبل الجميع بدأ من اعلى مستوى الى ادنى مستوى في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة في مؤشرات القياس .

مجموعة من المقاييس المالية التي تقدم للادارة العليا صورة واضحة وتساؤلات سريعة عن الاداء في المنظمة .

Kaplan and Norton

هي الاداة التي تقيس الاداء الشامل لمنظمة الاعمال

حساسية القائد للمشكلات :

ان القائد المبدع لديه الحساسية المرهفه للتعرف علي المشكلات في الموقف الواحد فهو يرغب التغيرات ونواحي القصور في الافكار الشائعة ويرى في الاشياء ما لا يرى الرد العادي كالشخص الذي يقرأ ما بين السطور وينطق بعين ثالثة .

المبادرة :

المبادرة هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات والمبادآت ، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة ، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية والشخص المبادر يشكّل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف ، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة

المثابرة :

المثابرة هي قوة العزيمة والإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية ، والزيادة في النضج الانفعالي ، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات ، والميل للإعمال التي فيها تحدي و صبر

الاصالة :

وتعني ان الشخص المبدع لا يكرر افكار الاخرين وينفر من حولهم الحلول التقليدية للمشاكل فافكاره جديدة مميزة غير مألوفه . وتمثل الاصالة في اعلي درجات سلم الابداع

المرونة :

ويقصد بها القدرة علي التكيف السريع مع المواقف او المشاكل الجديدة وهي بهذا علي النقيض من التصلب او الجمود والوقوف عند فكرة او طريقه بحينها وفي المرونة مايتعلق بقدرة القائد علي الإنتاج وبشكل تلقائي عدد متنوع من الايجابيات لا تنتمي الي فئة او مظهر بعينه ومنها مايتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف او مشكلة بعينها .

11-1-1 هيكل البحث :

يحتوي هذا البحث على اربعة فصول :

الفصل الاول : (الاطار العام) .

المبحث الاول : المقدمة .

المبحث الثاني :الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : (الاطار النظري) القيادة الابداعية ويحتوي على :

المبحث الاول : مفهوم القيادة .

المبحث الثاني : نظريات القيادة.

المبحث الثالث : مفهوم ونظريات الابداع .

الفصل الثالث :الاداء الاستراتيجي ويحتوي على :

المبحث الاول : مفهوم واهمية الاداء الاستراتيجي.

المبحث الثاني : تقويم الاداء الاستراتيجي.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية ويحتوي علي :

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بعض البنوك السودانية .

المبحث الثاني : تحليل البيانات.

المبحث الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات .

المبحث الثاني:

1-2-1 الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : ¹

دراسة فهد نجيم راجح السلمي (القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة) .

مشكلة الدراسة :

تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟

نتائج الدراسة :

1. تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها .

2. المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقه .

3. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي .

¹ . دراسة فهد نجيم راجح السلمي (القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة) .

الدراسة الثانية :¹

دراسة الدكتور طلال نصر و الدكتور نجم العزاوي (أثر الابداع الاداري علي تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية 2011) .

مشكلة الدراسة :

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية او ثقافية او اجتماعية او اقتصادية تحكم علي المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب يؤثر علي تحسين الاداء للعاملين في المنظمات .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابداع الاداري علي تحسين اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية .

اهداف الدراسة :

- 1- التعرف علي مستوى اهمية الإهتمام بالابداع الاداري بالبنوك التجارية .
- 2- بيان مستوى اهمية تحسين الاداء الموارد البشرية في البنوك التجارية .
- 3- تحديد اثر الابداع علي تحسين الاداء الموارد البشرية في البنوك التجارية .
- 4- بيان اهمية النتائج و الاستنتاجات و التوصيات علي البنوك التجارية .

نتائج الدراسة :

- 1- يوجد اثر ذي دلالة احصائية بين الابداع الاداري وتحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية .

¹ . دراسة الدكتور طلال نصر و الدكتور نجم العزاوي (أثر الابداع الاداري علي تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية 2011) .

2- هنالك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية و المعنوية من جهة وبين الابداع لدي العاملين من جهة اخرى .

3- نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الابداع لدي العاملين كما انه اكثر تعزيزا للابداع من نمط القيادة التبادلية

الدراسة الثالثة :1

دراسة با ناعمة " ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري المعاصر وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر

وتوصلت الدراسة إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية من خلال أبعاد الدراسة التالية :

الحرية والاستقلال في الأداء ، الدعم والتحفيز على الانجاز ، روح فريق العمل الجماعي ، روح الود والعلاقات الإنسانية ، تكريم الإبداع وتقدير الموظفين.

¹دراسة با ناعمة " ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة"

الدراسة الرابعة : 1

دراسة محمد حنفي محمد نور (الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات

الصناعية) دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة

مشكلة الدراسة :

وتتمثل مشكلة البحث في ماهية المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركة

وبناء على ذلك يمكن صياغة هذه المشكلة في التساؤلات التالية :

1. هل يتم إعداد إستراتيجية الشركة بطريقة علمية ؟
2. هل تقوم الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي عند وضع إستراتيجية الشركة ؟
3. هل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ولاءم تطبيق الاستراتيجية ؟

فرضيات الدراسة :

1. تؤثر معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي إيجاباً على كفاءة الاستراتيجية.
2. تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية الملائمة إيجاباً على تنفيذ الاستراتيجية.
4. تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الإدارة بالشركة.

¹ دراسة محمد حنفي محمد نور (الإدارة الإستراتيجية ودورها في أداء المنظمات الصناعية) دراسة حالة مجموعة شركات جياذ لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة

نتائج الدراسة :

1. أن إستراتيجية الشركة يتم إعدادها بطريقة علمية.
2. أوضحت الدراسة ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي.
3. أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم لتطبيق إستراتيجية الشركة الحالية.
4. أن ثقافة الشركة (القيم السائدة فيها) ملائمة لتنفيذ إستراتيجية الشركة وأن بيئة العمل داخل.

الشركة ملائمة وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية.

5. إقتناع جميع المبحوثين بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء الشركة، وأن تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية يتطلب تأهيل وتدريب كوادر الإدارة العليا على أساليب الإدارة الاستراتيجية .

الدراسة الخامسة : ¹

دراسة صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العبادي (أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن) (بالتطبيق في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة) .

مشكلة الدراسة :

¹ .دراسة صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العبادي (أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن) (بالتطبيق في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)

إن التغييرات التي تحدث في المنظمة نتيجة التغييرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها. وقد أصبح من الواضح وبشكل كبير ونتيجة لكثير من آراء الباحثين والكتاب ان الثقة التنظيمية لها أهمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، ونتيجة لعدم أدراك أفراد عينة البحث لأهمية الثقة التنظيمية و الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة ، هذا ما حث على إجراء البحث .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الثقة التنظيمية ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :-

1. توجد علاقة ارتباط بين الثقة بالزملاء ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
 2. توجد علاقة ارتباط بين الثقة في الرئيس المباشر ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
 3. توجد علاقة ارتباط بين الثقة في الإدارة العليا ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لعناصر الثقة التنظيمية في محاور بطاقة الأداء المتوازنة .

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :-

1. تؤثر الثقة بالزملاء تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.
2. تؤثر الثقة في الرئيس المباشر تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة.
3. تؤثر الثقة في الإدارة العليا تأثيراً معنوياً في محاور بطاقة الأداء المتوازنة .

نتائج الدراسة :

1. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الزملاء ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الزملاء تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

2. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الرئيس المباشر ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الرئيس المباشر تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

3. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين الثقة في الإدارة العليا ومحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي ، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) ، الأمر الذي يعني أن زيادة الثقة في الإدارة العليا تساعد على زيادة إدراك الأفراد العاملين إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة .

ومن التحليل تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة هذا الأمر الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة .

الدراسة السادسة :¹

دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام) دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، فلسطين (1430هـ ، 2009م)

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة علاقة الابداع الاداري في رفع مستوي الاداء الوظيفي في القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة .

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري و رفع مستوي الاداء و الوظيفي لدي العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة .
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الاداري ومستوي الاداء الوظيفي تعزي المتغيرات الشخصية التالية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي التوجة ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة)

اهم النتائج مايلي :

1. المديرون بقطاع غزة يمتلكون جميع القرارات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية
2. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير مناخ الابداع.

¹ . دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام) دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، فلسطين (1430هـ ، 2009م)

1-2-2 التعليق علي الدراسات السابقة :

1- تناولت أغلب الدراسات السابقة موضوع الإبداع الإداري من حيث التحفيز المادي و التحفيز المعنوي بينما تناول الباحثون القيادة الإبداعية من حيث حساسية القائد للمشكلات ، المبادرة و المثابرة و بناء علي ذلك فإن فجوه الدراسة التي يهدف الباحثون تغطيتها تكمن في القيادة الإبداعية من حيث حساسية القائد للمشكلات و المبادرة و المثابرة التي لم تتناولها اغلب الدراسات السابقة .

2- ركزت الدراسات السابقة علي معرفة اثر الإبداع علي الأداء الوظيفي وتطويره بينما تناول الباحثون موضوع الأداء الإستراتيجي .

3- إختارت أغلب الدراسات السابقة التطبيق علي الشركات و المدارس الثانوية بينما طبق الباحثون دراستهم علي بعض من البنوك السودانية .

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
(القيادة الإبداعية)

الفصل الثاني

(القيادة الإبداعية)

المبحث الاول : مفهوم القيادة:

2-1-1 المقدمة :

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين او اكثر فهي تماما كالادارة في كونها ضرورة اجتماعية تنظم علاقات افراد المجتمع الواحد ذو الهدف الواحد والمشارك بين افراد ذلك المجتمع ، والاسلام يحرص علي النظام للجماعة ويخض دائما علي تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة علي شخص معين يتميز في دينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم و لامورهم و تتأكد قيمة القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول صلي الله عليه وسلم في قوله (اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم ادهم) .

ونلاحظ حتى صياغ الحديث ان حق اختيار القائد هو للجماعة فما ينبغي ان يعدلوا شخص معين فيعرض قيادته او رئاسته علي الجماعة وانما القائد الحقيقي هو الذي تختاره الجماعة وترتقيه نسبه لما يتحلي به من صفات ومميزات تتال رضاهم او رضى اغلبيتهم ان لم يتوفر

له الاجماع الكلى .⁽¹⁾

⁽¹⁾ادارة الموارد البشرية / بروفيسور / احمد ابوسن الطبعة الرابعة 2012 م

2-1-2 مفهوم القيادة :

في اللغة : من قادة ، يقود ، والانقياد هو الخضوع ، يقال قاد فانقاد واستفاد .

والقيادة تتضمن الكثير من المعانى كانطلاق الي الامام والارشاد والتوجيه والقدرة علي التأثير في الاخرين .

وفي الاصطلاح : فقد تحددت تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة وذلك يعود الي اختلاف الشخص لصاحب التعريف واختلاف مجاله او منطلقاته الفكرية او بيئته الثقافية ومن أهم التعريفات :

القيادة هي القدرة علي التأثير في الاخرين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة .

هي النشاط الذي يمارسه شخص لتاثير في الاخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه¹

كما تعرف بانها السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجد نشاط جماعة نحو هدف مشترك

الصيرفي يعرفها بانها (القدرة علي التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الاقناع)⁽²⁾ .

تعرفها مدرسة المنشأة الامريكية بانها (فن التأثير في الاشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسني معها كسب طاعتهم واحترامهم ، وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول الي هدف معين)⁽³⁾ .

¹ . دراسة فهد بن ابراهيم محمد المرشد القيادة الابداعية في ادارة عمليات حوادث الدفاع المدني جامعة نايف العربية للعلوم الامنية / رسالة دكتوراه

2012 م

⁽²⁾ جون فيفز برستل : الادارة العامه : مطبعة رونالد : نيويورك 1960

⁽³⁾ مدرسة المنشأة الامريكية : كتب القادة ص 12

وتعرفها لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الامريكية بانها تختص بالتاثير الفعال علي نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف¹

ويعرفها رودواي تيد بانها القدرة علي التاثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه يضيف جون تبرس بعدا اضافيا للقيادة فيعرفها بانها (عملية تاثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الافراد - رغم الفروق بينهم - الي توجيههم النشاط الانساني سعيا وراء مسألة مشتركة).

2-1-3 التطور التاريخي لمفهوم القيادة² :

القيادة في التاريخ القديم : -

تم العثور علي اقدم مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومدية قبل خمسة الاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت ان ينشئ مايعرف في ايامنا هذه (الرقابة الادارية) علي جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة. اما مصر الفرعونية تميزت بنظام الحكم بالمركزية الاعلي وصاحب اعلي سلطة قيادية في الدولة . حيث كان الفرعون يمثل القائد الاعلي وصاحب اعلي سلطة قيادية في الدولة وكان نظام الحكم هرميا حيث المركزيين لادارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة . وحسب راي ماكس فيبر وجينس بوسياتد ان مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية - كان مبني اساسا علي تنسيق الجهود بهدف تحقيق الرفاهية.³ كما اهتم افراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم علي خدماتهم . ويعد بناء الاهرامات اكبر شاهد علي قدرات المصريين التنظيمية والادارة وهذا مادفع بيتر واركر الي القول في محاضرة له سنة 1987 م ان افضل المديرين كانوا اولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الاهرام في مصر

¹ لجنة الخدمة المدنية الامريكية سلسلة كتب ادارة الافراد 1955 ص 47
² دراسة كيرد عماد تاثير القيادة الادارية علي اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ودراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط رسالة ماجستير 2014-2015 م
³ نواف كنعان - القيادة الادارية ط 3 . عمان دار الثقافة 1995 ص 27

كان الزمن المتاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيل كما كانت مواردهم العملية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية ولكنهم برغم من ذلك شيّدوا اعظم وابقي عجائب الدنيا (1).

أما في الامبراطورية الصينية حظيت القيادة الاداري باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م ، وذلك بعد توجيه الاقاليم المتصارعة لدولة الصين علي يد الامبراطور ياو .

كما أهتم الفلاسفة في الحضارة الاغريقية بالقيادة فكتب افلاطون (427 - 347 ق.م) (2). ان اهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الاولي بالقيادة من غيرهم ، وذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة وبهذا هم قادرون علي تخليص البشرية من الشرور والاثام .وقال ارسطو (384-322) ان نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمن الا رست قنراطية والديموقراطية علي اساس عدد الموظفين المحكومين اذا كان العدد قليلا كان الحكم ارسطقراطيا ، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطيا ، الا ان كلا من انماط الحكم والقيادة تقوم علي مبدأ عدم المساواة لاغنياء المجتمع اما الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة للفقراء المجتمع وفي راية ان الحل هو اناء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا واساسها ان القيادة تكون الافراد ليسوا اثرياء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز الي العاطفة او الهوي .

في الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون اساسا من الاثرياء وأصحاب النفوذ واعتبرت معايير الغني والاصل القبيل والانتماء الي الطبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة .اما بعد ظهور الامبراطورية (78ق.م-306م) وبتوحيد اجزاء الدولة المتفرقة ، استمرت في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة كما تم اعتماد مبدأ الادارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظرا اشباع رقعة الامبراطورية .

(1) محمد الحديدي (الادار العلمية في المستقبل) مجلة العربي 447 الثلاثي الثاني الكويت 1996 م
(2) حسن عبدالحميد احمد نشوان القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري التنظيمي مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2010 ص 26 - 27

اما القيادة في الحضارة العربية فبعد ارساء دولة الاسلام تم معها ارساء القواعد المدنية والتنظيم الاداري لأول مرة في تاريخ العرب وكان القائد هو رسول الله (صلي الله عليه وسلم) يمثل مركز الحكم ويتم الرجوع اليه في كل امر للفصل فيه كما قال تعالي (فان تنازعتم في شئ فردوه الي الله والرسول)¹

والاسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقدمات القيادية الواجب توفرها لتحقيق القيادة الرشيدة وتنقسم هذه المقومات والشروط الي ثلاثة اقسام هي²:

المقومات الذاتية : تؤهل الافرد ليكون قائدا منها الايمان ، العلم الفصاحة في البيان ، الخلق الحسن ، الرجولة ، الانتماء .

الشروط القيادية : لابد من توفرها في القائد الاداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة انفا لتحقيق القيادة الرشيدة وتمثل شروطا لانها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة وهي الاصطفاء الاعداد المنهجية التاكيد .

مقومات سلوكية قيادية : متعلقة بالسلوك الاداري للقائد بعد توليها القيادة .تضمن له الفعالية والاستمرار وتتمثل في القدوة التعليم الصبر الرحمة الشورى الاجتهاد العزيمة الموضوعية الواقعية التوكل وهذا اجمالا وبصحه عامه كيف كانت نظرة الفكر الاداري في القيادة في اهم الحضارات الانسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم .

القيادة في التاريخ الحديث :

اما في التاريخ الحديث نجد كثيرا من مدارس الفكر الاداري قدمت اسهامات في مجال القيادة فالمدرسة العلمية للادارة فريدريك تايلور الي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الادارية من خلال عرضه لادوار المدير المتعلقة في مايلي :

¹سورة النساء الاية 59

²عبد الشافي محمد ابو الفضل القيادة الادارية في الاسلام القاهرة المعهد العالي للفكر الاسلامي 1996 ص 140- 141

- 1 - أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقسيمه لاداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية .
- 2 - أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤسينه علي اساس علمي .
- 3 - أن يكون متعاوننا معهم باخلاص وان يعمل علي تنمية قدراتهم من اجل انجاز العمل
- 4 - أن يكون عادلا في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه فالمدبر مهمته تخطيط العمل وتنظيمه ومسؤولية المرؤسين هي التنفيذ .

اما المدرسة العلمية للادارة فالقيادة عند مؤسسها ه نري فاييل هي الحفاظ علي نشاط العاملين في المنظمة وحدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي :

صفات جسمانية : الصحة والقوة .

صفات عقلية : القدرة علي الفهم والتعبير والادراك السليم للامور .

صفات اخلاقية : حسن المعاملة الشجاعة والاحترام .

صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل .

صفات تتعلق بالخبرة والتجربة : المعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

اما المدرسة البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر فقد اعطي ثلاث نماذج اساسية للسلطة وهي :

السلطة الشرعية ، السلطة التقليدية ، السلطة الكاريزمية ، حدد كل نموذج اسلوبه القيادي كما يلي :

السلطة التقليدية ترتكز علي اعتقاد المرؤسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها ، مثل السلطة التي يمارسها الاكبر سنا علي الاصغر سنا السلطة الشرعية فقد اقترح فيبر الاسلوب البيروقراطي للادارة وتظهر من خلال اصداره للاوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم

بشرعية في هذه القوانين ولقواعد التنظيمية الرسمية وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة تابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي .

اما مدرسة العلاقات الانسانية لمؤسسها (جورج التون مايو) عالجت الجانب الانساني الذي اهتمت سابقاتها ولخصت ابحاثه الي وجود عوامل اكثر تاثير علي فرق العمل من العوامل المادية هي العلاقات الانسانية التي تتضمن التوازن الاجتماعي وتحقق لهم الرضا كاحترام والتقدير ومن بين اساسياتها :-

- 1 -الفرد عبارة عن كائن فري بمشاعر وقيم تفصل في مكان العمل .
- 2 -فهم مشاكل سير العمل في المؤسسة مايجب اختبار تاثير هذه المشاكل علي الفرد .
- 3 -ماوراء الهيكل الرسمي للمؤسسة هناك هيكل غير رسمي الذي هو انتاج التفاعل الاجتماعي بين اعضاء فريق العمل .
- 4 -ركز الباحثون علي النسيج واهملوا اختلافات المصلحة بين افراد العمل واعتبر ان القيادة الناتجة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤسين مبدأ المشاركة الذي يسمح لهم باخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الابداع والحماسة عند الرد كما دعت هذه المدرسة الي تحسين اساليب القيادة لدي المشرفين ومرافئ العمال والي ان يتعاطفوا بصورة افضل مع العاملين وان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كاجراء

2-1-4 ادوار القائد (1):

هناك دورين اساسيين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما :

- 1/ انجاز المهمة - ولهذا تتواجد مجموعتهم ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة - وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فان النتيجة تكون حالة من الخيبة في الامل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية بفكك المجموعة .

(1) ميشل ارمنسترونج ، اذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون اكثر نجاحا الطبعة الاولى 2001 م ص 195- 196

2/ الحفاظ علي العلاقات الفعالة مابين انفسهم واعضاء جماعتهم وبين الافراد داخل المجموعة .

وهذه العلاقات تكون فعالة اذا ما ساهمت في انجاز المهمة ويمكن تقسيمها علي المعنيين بالافراد وكيفية تحفيزهم .

واشار جون اداير الخبير في مجال القيادة منذ وقت مضى الي ان هذه المطالب يمكن التعبير عنها بافضل صورة باعتبارها ثلاث احتياجات يجب علي القادة العمل علي اشباعها وهي :

1/ احتياجات المهمة لانجاز العمل .

2/ احتياجات الافراد لتنسيق بين احتياجات الافراد واحتياجات المهمة والمجموعة .

3/ احتياجات المجموعة لبناء روح الفريق والحفاظ عليها .

وقامت ابحاث اخري احدث ، مثل ذلك الذي اجرته (الجمعية الصناعية) كنا لايزال يعتبر وصفا اساسيا عن المقصود بالقيادة.

2-1-5 أساليب القيادة⁽¹⁾

هنالك اساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:-

1/الموهوب /غير الموهوب يعتمد القادة الموهبين علي شخصياتهم وقدراتهم علي الالهام والتحقيق وعلي (الهالة) المحيطة بهم - وهم عادة قادة قيادين يميلون لتحقيق الانجازات ،ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال.اما القادة غير الموهبين فيعتمدون بصورة اساسية علي معارفهم (السلطة تهب الي من يعرف) ، وعلي .

¹ ميشل ارمنسترونج مرجع سابق ص 197-198

ثقتهم الكاملة بانفسهم وهدوئهم واتجاهاتهم التحليلي في التعامل في المشكلات.

2/ الاستبدادي ،الديموقراطي- المديرين الاستبداديون يفرضون قدراتهم ويتضمنون مواقعهم في في اجبار الافراد في تنفيذ مايقال لهم . أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الافراد علي المشاركة والاشترك بأنفسهم في اتخاذ القرار.

3/التمكن / المتحكم- المدير المتمكن يلهم الافراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم م ن تنفيذ اهداف الفريق اما المتحكم فهو يحرك الافراد لاجبارهم علي طاعته لهم .

4/ اجرائي / تحويلي المدير الاجرائي يبادل المال والوظائف والآخر بالطاعة اما المدير التحويلي فيحفز الافراد علي بذل المزيد في الجهد لتحقيق مزيدا من الاهداف .

2-1-6 صفات القيادة :

قد تختلف الصفات المطلوبه في القادة بعض الشئ في المواقف المختلفة ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الاكفاء مع العلم بان " جون ادير " حدد القدرات التالية :

- 2 الحماسة - لانجاز الاشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين
- 1 الثقة - الايمان بانفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الآخرون (ولكن لاينبغي ان تكون الثقة زائدة عن الحد ، فقد نقود الي الغطرسة).
- 2 الشدة - المرونة الاحرار والمطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول علي الاحترام وليست الشعبية بالضرورة .
- 3 التكامل - الصدق مع النفس ، التكامل الشخصي الرشد والامانه التي تولد الثقة.
- 4 التدفء - في العلاقات الشخصية ورعاية الافراد ومراعاة مشاعر الغير.
- 5 للتواضع - الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم لاتكن متكبرا اومتغطرسا .

المبحث الثاني : نظريات القيادة :

1-2-2 نظريات القيادة : (1)

تفخر كتب الادارة بادبيات ونظريات القيادة ومدخل لدراسة القيادة ، فقد راي الباحث ان يوررد ملخصا موجرا لاهم نظريات ومداخل القيادة متمثلة في الاتي :

1/ نظرية الرجل – الانسان العظيم Great Man Theory

تفترض هذه النظرية ان القائد هو انسان عظيم وان هذه العظمة هي موهبة وهذه النظرية من اولي واقدم النظريات لتفسير القيادة وتركز علي القيادات الفكرية وقيادات الدول .

فقد اعتبر المفكرون الاوائل ان القائد هو الشخص الذي يملك تاثيرا قويا وايجابيا علي الاخرين واستخدموا مثلا علي ذلك – القادة العسكريين والسياسيين الذين خططوا بحب وولاء اعداد كبيرة في الناس ، وحققوا اعمالا عظيمة وبرزوا كاشخاص عظام .

وعندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة الي هذه الملائكة افترضوا ان ذلك حصل نتيجة موهبه نادرة منحها الله لهؤلاء القادة اي انهم افترضوا ان القيادة هي سمة وموهبة اما ان يملكها الفرد او لا يملكها فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخيم او الجمال الباهر وهذه النظرية لاتصلح كثيرا للادارة كعلم لانها تعني اننا نحتاج ان نبحت عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الادارية وتعني اننا لن نستطيع ان نه يقي قادة لتغطية حاجة الاعداد الهائلة من الاداريين الذين تحتاجهم منظمات الاعمال ، لأن هذه الموهبة نادرة .

(1) كمال الدين حسن بابكر القيادة التحويلية والابداع الاداري 2015 ص 7-8

2/ نظرية سمات القائد Trait Theory

الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم قاد الي هذا المدخل لدراسة القيادة والذي يفترض ان القيادة تتكون من خصائص صورتها او سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من المرؤسين ، وكان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنه وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة الا ان هذه النظرية تستمر طويلا للاتي :-

أ- السمات التي تم تحديدها وان كانت تضمن للفرد الوصول الي المركز القيادي الا انها لاتضمن له الاحتفاظ به او النجاح فيه .

ب- ان هناك عددا كبيرا من السمات يصعب حصرها .

ج- لن تظهر النظرية الاسلوب الذي يمكن استخدامه لتحديد الدرجة المطلوبة

د- لم تاخذ النظرية في الحسبان المتغيرات الاخرى التي يمكن ان تؤثر علي فاعلية القيادة

هـ- تجاهلت النظرية تاثير واهمية المرؤسين علي نتائج القيادة .

3/ نظرية سلوك القائد (Behavioral Theory) ظهرت هذه النظرية نتيجة لفشل نظرية

السمات في اثبات فرضية القيادة هي مجموعة في الصفات الشخصية الداخلية لهذا فقد نصب اهتمام هذه النظرية علي دراسة السلوك الخارجي الملاحظ .

فنظر الي القيادة انها مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القادة لمساعدة جماعة

المرؤسين في تحقيق النتائج التي يرغبونها ، كرفع جودة العلاقات التفاعلية بين الافراد او

تدعيم التماسك بين الافراد او توفير الموارد المادية وغير المادية للجماعة اورفع مستوى

فاعلية ادائها .

4/ نظرية القيادة الموقفية Situational Leadership

ظهرت هذه النظرية ردة فعل لنظرية السمات التي ركزت علي القائد واهملت المرؤسين والموقف .والقيادة الناجحه في هذه النظرية هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونه له والعلاقة بينهما وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونوع الجماعة المقوده واتجاهاته ومشاكلها واحتياجاتها .

أ/ نموذج هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard للقيادة الموقفية يضم النموذج ثلاثة متغيرات هي : (أ) درجة التوجه والسيطرة من المدير للعاملين (سلوك العمل).

(قدر الدعم) العاطفي الذي يقدمه سلوك العلاقة الشخصية)، (ج) مستوى النضج او الاستعداد لدى المرؤسين او التابعين لاداء مهامهم .

ويركز هذا النموذج علي اللاقة بين القادة ومرؤسيهم وعلي نضج المرؤسين يمثل اهم المتغيرات الموقفية المؤثرة علي سلوكياته في علاقاته الشخصية مقابلة درجة نضج جماعة العمل .

ب/ نموذج فيدلر Fiddler للقيادة التفاعلية :

اثبت فيدلر ان اساليب القيادة متعددة وكثيرة وان الموقف له الاثر الكبير في قرارات اي قائد وان الموقف الملائم يتطلب تحديد وضع تشخيص دقيق للموقف الاداري الذي يمارس القائد ومرؤسه عملهم في اطاره وتتكون عناصر الموقف من العوامل التالية :

قوة المركز Position وهي الدرجة التي تمكن القائد من توجيه او امره وهي في المنظمات والمؤسسات سلطة رسمية للقائد .

طبيعة العمل Task structure :

وهي طبيعة العمل من حيث تركيبة فيما اذا كان روتينيا ام معقدا علاقة القائد علي الافراد

Leader- member relation

هي علاقة تحدد المدى او الحد الذي اليه يكون القائد مقبولا ومحترفا من قبل اعضاء المجموعة التي يرأسها ، كما انها تبحث نوعية العلاقات الشعبي بين القائد وجماعته ونوع السلطه غير الرسمية للقائد .

ج/ نموذج مسار الهدف House path- Goal Model

يقول هذا النموذج الذي صممه Robber house ان المرؤسين يستجيبون بطريقة ايجابية للقائد الى الحد الذي يعتقدون معه ان هذا القائد يساعدهم في الوصول الي اهدافهم عن طريق توضيح سبل تحقيق هذه الاهداف وبلغة اخرى : القادة المؤثرين يوضحون للمرؤسين ماينبغي عليهم عمله للوصول الي مايرغبون كما انهم يساعدونهم لتحقيق ذلك . وترى هذه النظرية ان بإمكان القائد التي ينتبى اربعة انماط اساسية من السلوك .

المساعدة عن طريق اصدار التوجيهات :

وهو مدخل يركز علي اصدار ارشادات محددة وانشاء جداول وقواعد العمل .

1 -الدعم : وهو نمط سلوكي يركز علي انشاء علاقات جيدة مع المرؤسين وعلي اشباع حاجاتهم .

2 -المشاركة : وهو نمط يقوم على استشارة الرئيس لمرؤسيه وبذلك يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

3 -التوجيه نحو الوصول الي اهداف معينة .

4 -ويعني ذلك اي اهداف فيها نوع التحدى للعاملين يتم الوصول اليها عن طريق تحسين واضح في الاداء.

د/ نموذج فروق ويلثون لصنع القرار Victor room and Philip Elton

يتناول النموذج كيفية وضع القرار ونظرية القيادة حيث يوضح كيف يجب ان يصنع القادة قراراتهم .وقد قام بتحليل نظريتها علي سمتين اساسيتين في قرار القائد هما : جودته وقبوله اما جودة القرار فتعني : جودة عملية صنعه ،واثره علي مستوي اداء مجموعة العمل وقبول القرار فيشير الي : قدر ما يوجد في تقبل ومن ثم واضع والتزام لدى اعضاء المجموعة لتنفيذ القرار .

5/ نظرية القيادة الوظيفية : functional leadership

ينادى اصحاب المدخل الوظيفي بفكرة ان هناك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل تحديد الاهداف الحفاظ علي وجهه الهدف وتسهيل التفاعل بين افراد الجماعة والحفاظ علي الروح المعنوية وغيرها والتي لا تتغير مهما ختلفت المواقف وقد امكن تجميع تلك الوظائف في ثلاث مجموعات متميزة تختلف كثافة كل منها في نمط قيادي الي اخر وهذه المجموعات يمكن تلقيها في مجموعة الوظائف الاجرائية وهي التي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والاعمال وتنظيمها ومجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف ومجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ علي صيانة وحدة الجماعة وهذه تتعلق بكيفية تحقيق التآلق والمعاشية المشتركة بين اعضاء الجماعة وتتلخص مشكلة هذا المدخل في انه من الصعب بمكان ان تجد في الواقع العملي ذلك القائد الذي يستطيع ان يؤدي هذه الوظائف في ان واحد فالمجموعات الاولي والثانية تعترضان قائدا اهتمامه الاساسي منحاز تجاه نتائج العمل او الهدف المادي بينما المجموعة الثالثة تستلزم قائدا محايدا بالاضافة الي تتمثل بالمهارات متميزة في مجال العلاقات الانسانية فكيف يمكن لنفس الفرد ان يكون محايدا وغير محايد في نفس الوقت . وان يكون ميالا للاهتمام بالعلاقات والعمل بنفس الدرجة .

6/ نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership

لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتاب بعنوان القيادة محل دراسة واختيار وتطوير علي مدار عقدين من الزمان من قبل كثير من العلماء والباحثين واجروا عليها كثيرا من التعديلات وقد ياتي وافوليو تطويرا للنظرية وكانت جهودهما موجهة نحو التوصل الي بناء انسانية متعددة العناصر للقيادة Multifactor leadership Question يمكن استخدامها لدراسة تاثير القادة علي حياة المنظمات وادائها ومنذ ذلك الحين تواصلت الدراسات حول القيادة التحويلية واصبحت هي النظرية الملائمة للقيادة في منظمات القرن الحادي والعشرون .

2-2-2 معضلات القيادة : (1)

ان دور ومتطلبات القيادة قد تطورت ومعها تطورت وتنوعت ايضا الصعوبات التي تواجه القيادة وان الكثير من هذه الصعوبات بعيدا عنها في ادبيات القيادة بمعضلات القيادة Dilemmas of leadership والواقع ان المعضلة هي التي تواجه الاختيار الصعب بين جانبين او اكثر غير المرغوبين ويتسمان عادة بالثناء المتبادل اي ان اختيار احدهما يمنع ظهور الخيار الاخر ومع ذلك للقيادة الفعاله ان تحقق ظرب في المعالجة القائم علي الوسطية ومن هذين التحديين وهو ما اورده ريكارد وكلارك فيما يأتي :

أ / محصله البحث او التطور (القاده يولدون ام يصنعون)

هل هناك قادة بالفطرة ام ان القادة يصنعون ؟ في الماضي كان السائد شعبيا ان القادة هم نمط اخر من الافراد يولدون اما الان قادة صناعة التدريب والتطوير فرد هذه وعلي نطاق واسع بما يعني انهم يضحون قادت معضلة القيادة في هذا المجال هو ان الاهتمام انصب علي البحث في حين ان المطلوب هو ان يوجد الاهتمام للتطوير لان القادة يصنعون ويطورون .

(4) ا لقيادة وادارة الابتكار الدكتور: نجم عبود نجم جامعة الزيتونة الاردنيه الطبعة الاولى 2012 م ص 47 - 51

ب/ معضلة التنسيق والحدود في قيادة فرق العمل : ان هذه المعضلة نظير بقوة في قيادة المشروع حيث ان طبيعة المشروع تتطلب ان ينجز الهدف بالكامل اكمال المشروع بمشاركة كل افراد الفريق واقسام المشروع لذا يكون التنسيق معضلة حقيقية امام القيادة

ج/ معضلة سحر القيادة (الكاريزما و اوصافه)

ان القيادة خلال القرون الماضية ترافقت مع قادة عظام الذين صيغت وحولتهم الي خرافات واساطير ولازال الكتب تصدر علي نمط من هؤلاء القادة التي تختلط فيها القدرات الخارقة بقدرات الناس العادين .

د/ الدلالات الرمزية : ان الخرافات في القيادة وان القائد لا بد من ان يحافظ علي قدر من القوة الرمزية من خلال انجازاته الكبيرة التي تلهم العاملين قوة الانجاز وتزيد ثقتهم بالقيادة .

هـ/ الثقة ومعضلة الرشد : انها معضلة الرشد التي تحكم علي الافراد والعلاقات بقواعد محددة وفق تنظيم رسمي صلب والثقة التي تكسب بالرؤية والاستقامة والمقدرة وفق علاقات انسانية تتسم بالمرونة .

سادسا/ معضلة القائد الاستراتيجي :

منذ السبعينات مع ايفور انسوق وفي الثمانينات مع مايكل بورتر في الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمس وسلسلة تجهيز القمة وهذي منشر بيج في التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية الانتقائية وصولا الي الكاجيرو توناكا في الاستراتيجية انتشار المعرفة في التسعينات وكتاب ومتخصصون كثيرون اخرون في مجال الاستراتيجية كل هؤلاء اوجدوا استراتيجيات وصفات استراتيجية سرعان ماوجدت معضله للقائد الاستراتيجي لأن الخيار الاستراتيجي الذي تقدم لاستراتيجيات ووصفائها .الجاهزة تحد بالفعل من التفكير الاستراتيجي الخلاق وبلغة غري عمل فان المشكلة الجوهرية في الشركات اليوم الاخفاق في التميز بين التخطيط وعمل الاستراتيجية فان التخطيط يهتم بالبرمجة وليس بالاكتشاف

التخطيط هو التكنوقراط وليس القادة العاملين ان اعطاء المخططين مستحيلة انشاء الاستراتيجية هو مثل اعطاء بناء انشاء لوحة العزراء لمايكل انجلو انه الفرق بين من يصنع الاستراتيجية الابتكارية الجديدة الخلاقة وبين من يطبق الدروس التعليمية في الاستراتيجية .

سابعاً / معضلة النوع : (الجنس والتنوع) مع استخدام المرأة بشكل متزايد والتنوع الانثي في مواقع العمل هناك معضلة القائد الذي يفضل فئات معينه وفئات تفضل القائد من وصفها ونوعها وحجماعتها وحتى معنيه .

ثامناً / المعضلة الاخلاقية : ان الاخلاقيات في العمل ضرورية للقيادة كما انها ضرورية للعاملين ولكي تستطيع ان تؤثر في الاخرين لابد من ان تصغي الي صوت القيادة الاخلاقية داخلها وان تقدم مثالها الاخلاقي للمرؤوسين ومن هذه المعضلة الاخلاقية مشكلة الرواتب المفرطه التي يحصل عليها قادة الشركات تطرح كمشكلة اخلاقية .

تاسعاً / القضايا المنبثقة الجديدة : ان قيادة القرن الواحد والعشرين للتعامل منها فهناك الذكاء العاطفي والتميزات الاجتماعية التي تؤثر في القائد وتفرض عليه تقديم مغلجة تعزز قيادته . ان هذه المعضلات هي جزء من مسؤولية القيادة الفعالة التي عليها ان تقدم معالجات خلاقة وفعاله من اجلها ليظل القائد موجه بالطاقة المركزية للعاملين والموارد المختلفة من اجل تحقيق المناخ وانجاز الكفاءة اعلي من المنافسين وهذا هو المعيار الاخير في كل الانجازات في بيئة الاعمال التنافسية اليوم .

المبحث الثالث : مفهوم و نظريات الابداع :

2-3-1 مفهوم الابداع :

التعريف اللغوي للابداع :

ان لكلمة ابداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الابحاث والدراسات ، ولقد ظفر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي ابداع وابتكار ، وايهما اكثر صحة بارتباطها بالكلمة الانجليزية (creativity) ويلاحظ ان بعض تلك الابحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكانهما مترادفتين والبعض الاخر من الدراسات والابحاث امثال : والقريطي والسليمان قد فرق بينهما وان كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معني مختلفا عن الاخرى وبالرجوع الي المعاجم اللغوية العربية ولتوضيح المعني اللغوي لكل من كلمة ابداع وابتكار فقد اورد ابن منظور تفسيراً لكلمة ابداع هي بدع ، وبدع الشي ، مبتدعه وابتدعه اي نشأة وبداه واخترعه واستتبطه ، والبدع الشي الذي يكون او لا يكون .

لقد عرف بعض العلماء الابداع الاداري كما يلي :

الابداع الاداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق ثم شتي مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسمي نحو الافضل ، فضلا عن ان الابداع ناتج تفاعل مختبرات ذاتية او موضوعية او شخصية او بيئية او سلوكية يقودها اشخاص مميزون . او هي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي ، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية او التفكير الابتكاري . وتبرز قدرات القائد علي تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول ، فالقائد المبدع لا يعتمد علي الحلول التقليدية ، بل لديه الجرأة والقدرة علي المخاطرة في تبني افكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والاسلوب التقليدي⁽¹⁾ . او هو عملية تسعى الي احداث نقلة متميزة علي

(1) ادارة الابداع والابتكارات / اسامة محمد خيرى ، عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع 2012 ص 39 و 40

مستوي التنظيم من خلال توليد مجموعة من الافكار الابتكارية وتنفيذها من قبل افراد العمل ومجموعاته او هو الاختراع علي غير مثال سابق والمبدع هو المحدث او المنشئ .
وفي القران الكريم (بديع السموات والارض) سبحانه اي خالقها علي غير مثال سابق .
ويعرفها الباحثون ان الابداع هو الاتيان بافكار جيدة يمكن ان تساعد في العملية الادارية لتحقيق اهداف المنظمة .

الابداع عند علماء النفس والتربويين :¹¹

لم تظهر عناية علماء النفس والتربويين واهتماماتهم بالابداع والعلمية الابداعية الا مع بدايات عام 1950 م ، فقبل ذلك كانت الدراسات والمعلومات المتوفرة عن الابداع محدودة للغاية ثم بدأت في التزايد والتراكم خلال الربع في القرن العشرين .

وقد اختلفت الاراء ، وتعددت حول تعريف الابداع والعملية الابداعية ، فمنها مايري ان الابداع هو مظهر من مظاهر الخصب والسيولة في التفكير فهو يعتمد علي كمية الاعمال المنتجة بغض النظر عن قيمتها النوعية في عالم الابداع الفني والعلمي في حين يرى اخرون ان مقياس العمل الابداعي يكمن في وزن العمل وقيمتها بالنسبة الي اعمال الاخرين من حيث جدته واصالته وقدرته علي الامتداد بحدود الخبرة الي افاق جديدة .

ومن اراء العلماء والمختصين في تعريف مفهوم الابداع ماياتي :

1/ يقول سميت (1952) ان العملية الابداعية هي التعبير عن القدرة علي ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قيل ان بينهما علاقات) .

ويري هرقل (1962) ان الابداع (هو القدرة علي تكوين تركيبات او تنظيمات جديدة) .

¹¹التفكير الابداعي ، عبدالاله بن ابراهيم الحيزان ، الطبعة الاولى 2002 م مجلة البيان 1422 م ، صفحة 20

2/ في حين يرى سيمبسون ان الابداع هو (المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته علي الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير في مخالفة كلية) .

3/ اما والاس فقد عني بالمراحل التي يمر بها المبدع حتي تولد الفكرة الابداعية التي حددها في اربع ماحل اساسية وهي : الاعداد ، الاحتضان ، والاشراق ، والتحقيق في الابداع عن والاس ياتي بتطبيق هذه المراحل الاربعة وعندئذ يوصف ما قام به الشخص بانه عمل ابداعي

ويضيف كل من موارس (1959) وباتريك (1949) ان الابداع يبدأ باحساس المبدع بالمشكلة ليمر بنفس المراحل التي وضعها والاس .

4/ ويرى اخرون ان الابداع هو ابتكار الشئ غير موجود مسبقا او استحداث طريقة جديدة لعمل شئ ما او تطوير طريقة جديدة في النظر الي الاشياء او استبدالها بطريقة اخرى .

2-3-2 سمات الشخص المبدع : (1)

يرى علماء النفس ان الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعة من السمات او القدرات التي يظهر تاثيرها في سلوكه ، كالعلاقة والمرونة ، والقدرة علي الادراك الدقيق للتغيرات ، والاحساس بالمشكلات ، والاصالة في التفكير ويكون الشخص مبدعا اذا ظهرت لديه تلك السمات او بعضها بدرجة كبيرة .

1/ الطلاقة : Fluency :

وتمثل القدرة علي انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية محددة ، كالقدرة علي وضع الكلمات في اكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعني والقدرة علي اعطاء كلمات ترتبط بكلمات معينة ، والقدرة علي التصنيف السريع لكلمات في فئات واخيرا وليس اخرا.. سرعة التفكير باعطاء كلمات في نسق مجدد . هذا وتصنف الطلاقة الي عدد من الاقسام منها .

(1) بدالاله بن ابراهيم الحيزان مرجع سابق صفحة 32 - 34

أ/ الطلاقة الفكرية : وتعني معدل سيل الافكار المولودة في زمن محدد ومن امثلتها ذكر كل الاستخدامات الممكنة (كوب الشاي) اوكتابة اكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما .

ب/ الطلاقة اللفظية ويقصد بها القدرة علي انتاج اكبر عدد ممكن من الجمل والالفاظ ذات ذات المعاني المختلفة ، مثل كتابة اكبر عدد مكن من الكلمات التي تبدأ بحرف الباء ، او كتابة عدد من الجمل المكونة مثل ثلاث كلمات تبدأ كل منها بحرف العين مثلاً .

2/ المرونة : Flexibility :

ويقصد بها القدرة علي التكيف السريع مع المواقف او المشاكل الجديدة وهي بهذا علي النقيض من التصلب او الجمود والوقوف عند فكرة او طريقه بحينها وفي المرونة مايتعلق بقدرة الشخص علي علي انتاج وبشكل تلقائي عدد متنوع متنوع من الايجابيات لا تنتمي الي فئة او مظهر بعينه ومنها مايتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف او مشكلة بعينها وتصنف المرونة الي عدد

من الاقسام منها :

أ/ المرونة التلقائية او العفوية :

ويقصد بها قدرة الفرد علي اعطاء استجابات متنوعة تنتمي الي فئة او مظهر بعينه مثل لو كانت قائمة الاستعمالات المحتملة لكوب الشاي هي في شرب الماء ما شرب العصير شرب الخ ... ، كل هذه الاستعمالات تنتمي الي مفهوم الشرب

ب/ المرونة التكيفية وهنا يقدم الفرد بتغيير فئة الاستعمال او طريقة الاستعمال او بناء اساليب جديدة في التعامل مع المشكلة .

3/ الحساسية للمشكلات : sensitivity to problems :

ان الشخص المبدع لديه الحساسية المرهفه للتعرف علي المشكلات في الموقف الواحد فهو يرغب التغيرات ونواحي القصور في الافكار الشائعة ويرى في الاشياء ما لايري الرد العادي كالشخص الذي يقرأ مابين السطور وينطق بعين ثالثة .

4/ الاصاله : originality :

وتعني ان الشخص المبدع لا يكرر افكار الاخرين وينفر من حولهم الحلول التقليدية للمشاكل فافكاره جديدة مميزة غير مألوفه . وتمثل الاصاله في اعلي درجات سلم الابداع ، واذا نظرنا اليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونه نجد انها تختلف عن كل منها فهي :

أ/ لا تشير الي كمية الافكار الابداعية التي يعطيها الرد كما في الطلاقة بل ، بل تعتمد علي قيمة تلك الافكار ، ونوعيتها ، وجدتها وهذا مايميزها عن الطلاقة .

ب/ لا تشير الي نفور الفرد من تكرار تصوراته وافكاره هو شخصيا بل تشير الي نفوره من تكرار مايفعله الاخرون وهذا مايميزها عن المرونه .

5/ الاحتفاظ بالاتجاه : Maintaining of Direction :

يشير د. عبدالستار ابراهيم الي ان الدراسات العربية للابداع اكتشفت قدرة اخري من قدرات التفكير الابداعي وهي مواصلة الاتجاه اي ان الشخص المبدع لديه القدرة علي التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المنشآت والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية او التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف ، وتعد القدرة علي مواصلة الاتجاه من القدرات الاساسية التي تسهم في ادارة المبدع لعمله خصوصا في مجال العلوم ، حيث يحتاج فيها العمل الابداعي لامتداد زمني طويل للانتهاء منه ، فعلي سبيل المثال يقال ان (اينشتاين) ظل معنيا بمشكلته العلمية الرئيسية لمدة سبع سنوات ، وان افكار (بافلوف) عن الفعل المنعكس الشرطي ترجع جزورها الي سن مبكر عندما كان في الخامسة عشرة .

2-3-3 نظريات الابداع (1) :

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الابداع ما تنتج لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره ، اذ يعرض الأدب التربوي مايزيد عن 45 نظريه في الابداع، كل منها فسرت الابداع من جانب او اكثر ، واسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للابداع ، اذ تعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالابداع واهمية تطويره وتدريبه عند الافراد لغايات الوصول الي الانتاج المبدع حيث تفسر هذه النظريات علي اساس افتراض ان الانسان لا يلعب دورا مباشرا في عملية الابداع ، وعلي ذلك فقد ربطت الابداع بالطبيعة وفسرت دور الالهام والوعي في انتاج الفكرة الجديدة ، ومن النظريات التي ركزت علي هذا المعني .

1/ نظرية الالهام أفلاطون (pinto) الذي يري انه لا يوجد شئ يسمي بالابداع الشخصي وانما يري ان الابداع ناتج عن وجود قوة خارجية الهية تسمي الالهام .

2/ نظرية أرسطو (Aristotle) للابداع : الذي يعتقد ان عمليات الابداع تخضع الي قوانين الطبيعة ، ويركز علي دور الطبيعة في انتاج الاعمال الابداعية التي قد تحدث تلقائيا او بالصدفه .

3/ نظرية كانت (Kant) يري ان العبقرية تعطي القوانين ، الامر الذي يؤكد علاقة الابداع بالموهبة والعبقرية ، وعدة تميزا طبيعيا نابغا من مخيلة الفرد الحرة .

4/ نظرية جالتون (Galton) وراثه البيئية : علاقة الابداع بالاستعداد الوراثي . وقد عرف الابداع بانه قدرات طبيعية تستمد من الوراثة .

(1) اسامة محمد خيرى مرجع سبق ذكره ص، 40 - 41

5/ نظرية فرويد fruied تعد من نظريات التحليل النفسي ، وقد اتت بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية اخري ، وقد فسر فرويد الابداع علي اساس نفسي بانه اللاشعور الذي اسماه أفلاطون بالالهام .

فان هذه النظريات لايمكن عدة شاملة في تفسيرها ظاهرة الابداع فقد تناول العلماء الابداع علي اساس منطقي والمعروف ان المنطق لايستديم دوما مع الابداع الذي يخضع دائما لمنطق ونظام معين هو تفكير تلقائي حر ومستقل.

الفصل الثالث
الإطار النظري للدراسة
(الأداء الإستراتيجي)

الفصل الثالث

(الاداء الإستراتيجي)

المبحث الاول : مفاهيم ومدخل الاداء الاستراتيجي :

3-1-1 المقدمة :

تشمل كافة المجتمعات الي انواع مختلفة من منظمات الاعمال فمنها منظمات تعتمد في حجمها وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع اوخدمات ، وتقوم باستخدام موارد بشرية كثيره كما انها تفتح العديد من الفروع والوحدات الجديدة في مناطق واسواق جديدة ، وهناك من المنظمات التي تواجه المشكلات ومهددات كبيرة في مجال استمرارية بقائها .

الاستراتيجية لها مفاهيم متعددة فمن الناحية اللغوية يمكن تعريفها بانها خطة او لسبيل العمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل اهمية دائمة للمنظمة ككل .

ايضا هي : خطط وانشطة المنطقة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التضايق بين رسالة المنطقة واهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية homes 1983

وقد حاول الباحثين تفسير المفهوم بهدف ايضاح ابعاده الاساسية وهي :

1/ ان الاستراتيجية ماهي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة لمنظمة المجتمع كما تصبح غاية تستخدم كقياس الاداء لمستويات الادارة

2/ الاستراتيجية تهدف الي خلق درجة من التطابق والتكافؤ والفعالية بين عنصرين هما :

أ -خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة الي غرض حيث لاتعمل في ظل حالة من التناقص في الأهداف .

ب/ خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها الاستراتيجية تصف كيف يمكن تحقيق الاهداف / والامكانيات - والمخاطر - والظروف التي تعمل فيها.

3-1-2 العوامل التي تؤثر علي الاستراتيجية :

- 1/ البيئة الخارجية متغيراتها السياسية والاقتصادية والتكنولوجي .
- 2/ الموارد والامكانيات الداخلية : القيادة - القوة - القيم .
- 3/ الاهداف التي تريدها المنظمة وتسعي لانجازها فمن اطار زمني محدد وفقا لهذه العوامل تحديد كيفية منافسة المنظمة في ميدان الاعمال .
ويعرف البعض الاستراتيجية بانها القوة الوسيطة بين تنظيم والبيئة وانماط متلائمة في مجموعة من القدرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة .
بورتر من رواد الاستراتيجيات المتنافسة فانه يعرف الاستراتيجية الي انها بناء واقامة دفاعات ضد القوى التنافسية او ايجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى اضعف مايكون وان لكل منشأة استراتيجيه تنافسية شاملة خليط من الاهداف المستخدمة من قبل المنشأة وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية الي اربعة عوامل اساسية :
 - 1/ نقاط القوة والضعف للمنشأة .
 - 2/ القيم الشخصية لمبدء المشأة " حاجات المدراء الرئيسية " .
 - 3/ الفرص و التهديدات .
 - 4/ التوقعات الاجتماعية ، يطالبه المجتمع من المنشأة وتتاثر سياسة الدولة والوعي الاجتماعي .

الاستراتيجية هي اعادة اكتشاف : وتتضح من خلال :

أ - تجنب اسباب الفشل : يتجنب بعض المدربين بعض القدرات الاستراتيجية وتفشل بعض الشركات في وضع استراتيجية لها لاسباب / اختصار الدولة / ضعف الادارة / الفشل التنظيمي .

ب - تجنب مصيدة النمو السكاني : تحت ضغوط الرعية في النمو تتجاوز بعض الشركات الحجم المثل لها متضاعف خطوط الانتاج وتؤداد المنتجات والخدمات وتشابك الدخول وتقدم علي شراء شركات اخري كما فعل منافسون ، هذا نمو عشوائي علي مخطط يسلب الشركة مزاياها التنافسية .

ج/ النمو المرغوب العقلاني " المربح "

- 1 تأصيل الوضع الاستراتيجي للشركة .
- 2 دعم المزايا التنافسية التي تنفرد بها الشركة .
- 3 التوافق مع القدرات الذاتية للشركة .
- 4 يصعب علي المنافس كانه .

د/ دور القيادة يشغل كثير من القادة بمشكلات العمل اليدوي لأن الجميع قد اصبحو منفذين وافتقدت او خلت الشركات من القادة المخططين الذين تقع علي عاتقهم المهام الاتية :

- 1 حشد الموارد و تركيز الجهود .
- 2 تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة .
- 3 المفاضله بين البدائل واختيار الانسب.

وعليه فان الاستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الاساسية كما يراها Thom psoon 1994 تركز بشكل اساسي في صياغة اي استراتيجية وهي البيئة والموارد

والقيم¹ علي الرغم من اهمية المعايير المالية في قياسي الاداء من حيث الحصول علي البيانات وتوافرها الا انها لاتقدم لوحدها مؤشرات دقيقة للاداء لانها تاريخية وعادي ، تركز علي الاهداف صغيرة الامد ولكن الشركات لاتسعي الي تعظيم الربح بوصفه هدف قصير الامد فحسب وانما لها اهداف بعيدة المدى تتسجم مع توجه اتها الاستراتيجية فان المعايير المالية تبق لوحدها عاجزه عن وصف نجاح الشركة .

علي الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول ابعاد ومؤشرات الاداء الاستراتيجية الا ان علاقة هذا المفهوم جعله دون تعريف واضح ومحدد فعبر كل من (Hihs a Keats) .

عن miller and Brimley الاداء الاستراتيجية يكون انعكاس تحقيق اهدافها الطويلة الامد واهداف البقاء والتكيف والنمو ويزكر EcclesK انه بالامكان قياس اداء الشركات باعتماد مؤشرات ماليه وتسويقيه وانتاجية معا علي كل استراتيجية تتبعها هذه الشركات ويرى Medonnaly and Ansofr ان الاداء الاستراتيجية يلحق الموازنه بين متطلبات البقاء في الامد القريب والبعيد وان للاداء الاستراتيجية الاسبقيات وفقا لمؤشرين هما موقع الشركة الداخلي والخارجي www.nb/ruh/not .

ويرى arkisoutand ontario ان الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج من المقاييس المناسبة التي تعكس الاداء الاستراتيجية بمقياس موضوعه تمثل في الغالب بيانات كمية ومقاييس ادارية تتمثل في المؤشرات غير الكمية وينفق الباحثان مع تواجد معظم الكتاب ان المقاييس المالية الكمية لاتعتبر ردودها عن الاداء الاستراتيجية للشركات وانما يجب اعتماد

¹الادارة الاستراتيجية - فلاح حسن الحسين - منشورات المنطقة العربية للتنمية الادارية

مقاييس حركية في عملية القياس .⁽¹⁾ اهم نماذج الاداء الاستراتيجي .

قد تم اختيار هذه النماذج والدمج بين مؤشراتها في قياس الاداء الاستراتيجي لجملة من.

المسوغات وهذه النماذج هي :

1/ نموذج Zakon يهدف هذا النموذج القياسي في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية . فان هذا النموذج يبعد عن الاداء الاستراتيجي من خلال استخدام الشركة لمواردها الذاتية وقدرتها الي تامين هذه الموارد بالمعادلة الاتية :

$$R = 1 \times (W + D \times (f-w))$$

حيث ان R=الحد الاعلي من النمو في المستقبل

$$1 = \text{العائد علي الاستثمار}$$

$$W = \text{العائد علي الاصول}$$

$$D = \text{نسبة الزبون الي الملكية}$$

$$F = \text{معدل الفوائد المدفوعة}$$

2/ نموذج (Kaplan and Norton) :

يعد هذا النموذج احد المقاييس في قياس الاداء ويستند الي مقاييس حالية وعلانيه مع وينظر هذا النموذج في قياس الاداء الاستراتيجي من اربع منظورات هي :-

المنظور المالي وبعكس الاهداف المالية غير قدرى الشركة الي تحقيق رضى المساهمين من خلال تحقيق رضى الزبون من خلال تحقيق الجو الملائم والسعر الملائم .

⁽⁴⁾الاداء الاستراتيجي – بحوث منتقاه الدليمي 1998 ص83

منظور الزبائن يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون والذي ينعكس بهدف قدرة الشركة علي تحقيق رضى الزبون من خلال تحقيق الجو الملائم والسعر الملائم .
منظور العمليات الداخلية و منظور الابداع .

المبحث الثاني : قياس وتقويم الاداء الاستراتيجي :

3-2-1 مفهوم قياس وتقويم الاداء الاستراتيجي :

يري الباحثون ان هنالك اختلاف حول مفهوم الاداء الاستراتيجي فمنهم من يركز علي الاطار الضيق الاهداف المالية ، والبعض الاخر يركز علي الاطار الواسع الذي يحاول استيعاب مفهوم المنظمة يوصفها مجموعة من الاهداف التقليدية بتدعيم فكرتها بوصفها ذات هدف اقتصادي يسعى الي تعظيم الربح فاتخذ الاداء في ضوء ذلك مفهوم الاستهلاك الاقتصادي الموارد المنظمة ، واعتمدت المقاييس المالي مثل الربحية والقيمة المضافة بوصف معايير تعكس مدى تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة . علي مستوي الادارة الاستراتيجية يتم استعمال مصطلح الاداء الاستراتيجي في عدة كتابات من دون تع اريف متفاعلية الا ان هناك اشارات واضحة الي اهميته ومؤشرات خالية مع تعاريف مختلفة لهذا المصطلح قيراي وستن ان اداء المنطقة من وجه نظر متخذى القرارات يشكل (1) الاداء الداري ، الاداء الاستراتيجي ، الاداء التشغيلي .

RamaniSam and wnkalraman فقد نظرقا الي مفهومين للاداء الاول الاداء المالي وهو المفهوم الضيق لاداء الاعمال الذي يركز علي استهلاك المخرجات البسيطة المعتمده علي المؤشرات الحاليه والثاني الاداء العملياتي الذي يعد احد الاركان الاساسية للمفهوم الواسع الاداء الاعمال الذي يقاس من خلال مؤشر الحصة السوقيه في احد zammulo الاداء الاستراتيجي هو الاداء الذي تمثله المقاييس التي تساعد علي تقويم نوعية تكيف المنظمة وتظهر جوانبه من خلال ادائها وفاعليتها .

ولقد اشار clunk and wilder اي ان الاداء الاستراتيجي هو اكثر من كونه اداء مالي موجه نحو مخرجات بل انه منظور اوسع مع مؤشرات اداء غير حالي اصبح موضوع منقشة بين الملايين بالادارة الاستراتيجية يشمل :-

(4) الإدارة الاستراتيجية (مفهوم ونماذج تطبيقية) ثابت عبدالرحمن إدريس جامعة المنوفية

1/ الاداء التشغيلي الذي يفترض مقاييس اداء تشغيلية من خلال حصة السوق تقديم منتج جديد فضلا عن مقاييس متعلقة للزبائن الابتكار وتحسين الوسيلة .

2/ الاداء الاجتماعي علي ارضا اصحاب المصلحة .

اي الاداء الذي يأخذ في الحسبان رضى الجمهور من عاملين ومن زبائن ويظهر اليه علي انه جزء قسم للاداء الاستراتيجي .

ولقد رأَت Daft الي ان يكمن النظر الي الاداء الاستراتيجي باعتماد مؤشرين الاول مستوى التركيز ان كان داخليا الاداء الداخلي او خارجيا علاقة المنطقة ببيئتها والثاني هو الهيكل اذا كان مرئفا او مرنا .

ولقد احتل موضوع الاداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي اهميته خاصة لاعتبارات تتعلق بما يأتي Brown and lave rick .

أ/ كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية ولعدم توافق المعيير التي يكمنها تفسير كل جوانب اداء المنظمة .

ب/ توجد دراسة الاداء وقياسه تحديات عديده لاسيما في مواضع الاستراتيجية التي تشير الي توضيح المفهوم ومؤشرات قياسى علي وفق اختلاف اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاختلاف ذات المصلحة فيما يستخدم تهديد ماهية المقاييس المناسبة التي يكمن استعمالها في قياس الاداء ومصدر المعلومات المعتده في القياس وكيفية مقاييس مختلفة لتقديم صور واقعية عن المنظمة.

(Zale) الي ان اهمية الاداء الاستراتيجي تتمحور بشكل عام حول قدرة المنظمة في تخفيض تكلفه انشطتها او القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين او عندما يكون الاقبال علي شراء منتجات المنظمة بشكل افضل من البدائل المنافسة.

كما وضح Ginsberg uankatramunk الي ان الاداء الاستراتيجي اهميه من الناحية التطرفية تبرز من خلال استعمال معظم الداسات وبحوث الادارة الاستراتيجية للاداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها . واما علي صعيد الاهمية الادارية فقد اشار hooper 1980 الي انها تظهر من خلال الاهتمام المتزايد من قبل ادارات المنظمات والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا علي نتائج تحسين الاداء لذلك فان معظم المنظمات تهتم بادائها الاستراتيجي ولاسيما في ظل توافر سوق تنافسيه واضحة الابعاد والملاح وهنا يتم التركيز علي الاداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لانشطتها الاساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق المالية وادارة الموارد البشرية والبحث والتكوير - ولذلك فان المنظمات تلجأ باستمرار لاختبار اهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الاداء وتسعي لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من لى زيادة كفاءة الانشطة الادارية المختلفة وفعاليتها .

اعتمادا علي ماتقدم فان الاداء الاستراتيجي يتميز بالشمولية في مضامينه باحتوائه علي العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة .

علي هذا الاساس يمكن انظر الي الاداء الاستراتيجي بانه الاداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل بعكس مستوى نجا المنظمة وقدرتها علي التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة .

اما عن اهمية الاداء الاستراتيجي فقد تبين انه يحظى باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين لانه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة كما انه يوضح ابعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ولهذا فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين علي ان العمليات الادارة تشمل علي ثلاث مراحل اساسية هي صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية وتتم هذه العملية الاخيرة من خلال الاداء الذي تعتمده

المنظمات كاسلوبا محددًا للتغذية العكسية وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات او الاهداف واساليب الرقابة المستعملة .

3-2-2 تقويم الاداء الاستراتيجي واهميته :¹

يعد تقويم الاداء عنصرا اساسيا من عناصر العملية الادارية اذ يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدي تحقق هدف المنظمة وبالتالي التعرف علي اتجاهات الاداء السابقة والالحقة لانشطتها وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها واهدافها الاستراتيجية .

لقد تطور مفهوم تقويم الاداء واتسعت مجالات استعماله حتي اصبح احد اهم العمليات الادارية والاستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات والمتكلمين ويقصد بتقويم الاداء الاستراتيجي انه احد مراحل الادارة الاستراتيجية التي يحاول المديرين من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي والتأكد من ان هذا الخيار يتفق مع اهداف المنظمة . Lawrence&williamK1989-18 .

وراي Mehren&lehman,1994,51 بانه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة .

اما Samuel,1994:139-140 فقد عرف التقويم الاستراتيجي والذي اعتبره مرادف للتحقيق الاستراتيجي او المراجعة الاستراتيجية بانه فحص وتقييم عمليات المنظمة المتمثلة بعملية الادارة الاستراتيجية ومثل هذا الفحص يجب ان يكون شاملا ومؤكدا علي اوجه عملية الادارة الاستراتيجية كافة وان يكون مركزا علي جزء واحد من العملية مثل التحليل البيئي سواء الفحص رسميا ام غير رسمي شاملا الهراکز فانه يجب ان يعمل علي ربط الوظائف المتشابهة ببعضها البعض .

¹. تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين و إرضاء العملاء/ كريس أشتون / مركز الخبرات المهنية للإدارة

كما يعرف تقويم الاداء الاستراتيجي بانه عملية التاكيد من ان المنظمة تسعى الي تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي الي تحقيق الاهداف والغايات الكلية لها .

ان ماتم تاكيده بشكل واسع في ادب الادارة الاستراتيجية الدور الاستراتيجي لانظمة قياس وتقديم الاداء فقد اوضح Samuel 1994 ان قياس الاداء المنطقي يشكل المرحلة الاولى من المراحل المرتبطة لعملية الرقابة الاستراتيجية في المنظمة وهي تشمل قياس الاداء المنطقي و مقارنة الاداء بالاهداف والمعايير التي في الاجراء التصحيحي .

لقد اوجز Hill&pullen اهمية تقديم الاداء الاستراتيجي بالجوانب الاتية :-

- 1 تحقيق اتجاها نظاميا لاستراتيجية المنظمة .
- 2 كسب درجة الموافقه والانسجام بين اهداف المنظمة واستراتيجيتها .
- 3 تحقيق الايرادات والارباح .
- 4 تخصيص موارد المنظمة بشكل كفؤ .
- 5 وصرغت بعض الكتابات لاهمية نظام بقييم الاداء الاستراتيجي كونه يحقق للمديرين أدوات ذات قيمة لفهم الاداء المناسب للمنظمة ومساعدتهم علي تعزيز مايجب عمله في المستقبل والتطبيق الصحيح للفكرة ليكون بمقدورك ادارة مالاتستطيع قياسه .

اهمية قياس الاداء الاستراتيجي وتقديمه التي تاتي من اهمية المقاييس هي :

- 1 تخبر المنظمة اماكن الحاجة للتطوير .
- 2 تساعد المنطقة في وضع تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة .
- 3 تحفز المنطقة نحو ان تكون بحاله افضل نحو المثول في المقدمة .



**الفصل الرابع
الدراسة الميدانية**

الفصل الرابع

(الدراسة الميدانية)

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بعض البنوك السودانية :

1-1-4 بنك التضامن الاسلامي :

النشأة والتأسيس :

برزت فكرة إنشاء بنك التضامن الإسلامي في العام 1980م بواسطة نفر من الحاديين والمهتمين بأمر الاقتصاد الإسلامي من العاملين في مجال المال والنشاط الاقتصادي .

انعقد الاجتماع الأول لمؤسسي البنك في الرابع والعشرين من جمادى الثانية 1401هـ - 28 أبريل 1981م ، وعينو مجلس إدارة تمهيدي من بين الأعضاء الذين أشرفوا على المراحل الأولى من التأسيس .

شهدت مرحلة الاكتتاب حماسا لفكرة إنشاء البنك من قبل المواطنين في جميع مدن السودان ولم يقتصر على العاصمة فحسب . كما ساهم في البنك عدد من الأخوة العرب في شكل مؤسسات وأفراد .

الرؤية : مصرف عالمي ساهم في دفع الجهاز المصرفي نحو اقتصاد اسلامي مبرأ من الربا وينشر البدائل الاسلامية لنماء الاموال .

الرسالة : التأصيل للصيرفة الاسلامية ونشر الصيغ الاسلامية للتمويل والمعاملات المصرفية كافة وبصورة فعالة ومتجددة في الاطارين المحلي والاقليمي .

المساهمة في تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتنقية المعاملات التجارية من شبهة الربا بنشر ثقافة المصرفي الفقيه والتاجر الصدوق .

4-1-2 مصرف المزارع التجاري :

تأسس مصرف المزارع التجاري في 1/8/1998م نتيجة لدمج مصرفين كبيرين هما البنك التجاري السوداني وهو أول مصرف وطني أسس بالسودان في عام 1960م وبنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذي أسس عام 1992م مستهدفا النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات ذات الصلة بالزراعة. وبعد الدمج أصبح مصرف المزارع التجاري من أكبر المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث عدد المساهمين حيث يضم أكبر قاعدة مساهمين بالسودان. ويسعى المصرف لتحقيق أغراض إستراتيجية بالبلاد كترقية القطاع الزراعي والصناعي والتجاري عموماً وتطوير الريف السوداني بصفة خاصة بالإضافة لتقديم الخدمات التمويلية المتميزة لكل الأنشطة الاقتصادية الأخرى .

الرؤية: خدمة مصرفية شاملة متميزة خدمة للمجتمع وتعزيزا لحقوق المساهمين .

الرسالة : مصرف المزارع التجاري مؤسسة مصرفية تعمل على تقديم خدمات مصرفية شاملة ومتميزة لكافة شرائح المجتمع مع الاهتمام بصغار المنتجين .

السمعة القانونية : شركة مساهمة عامة بإجمالي أسهم بلغت 359.000.000 سهما .

رأس المال : رأس المال المصرح به 400.000.000 جنيه سوداني .

رأس المال المدفوع 350.000.000 جنيه .

4-1-3 بنك الشمال الإسلامي :

تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة، ذات مسؤولية محدودة، في 23 يوليو 1985م وأفتتح رسمياً في 2 يناير 1990م .

الرؤية : (نتطلع أن نكون في مقدمة المصارف العاملة في السودان، تميزاً في التنمية والرفاه الاجتماعي وتعزيزاً للثقة في معاملاتنا داخلياً وخارجياً) .

الرسالة : (تحقيق الريادة في العمل المصرفي الإسلامي بتنمية قدرات العنصر البشري والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقديم حلول متكاملة ترضي طموحات أصحاب المصلحة) .

فروع البنك :

إيماناً من القائمين علي إدارة البنك بأهمية الانتشار الجغرافي، في سبيل تحقيق الوعي المصرفي للجمهور، وحشد وتوظيف وتطوير الموارد، لتساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .بلغ عدد فروع البنك حتي تاريخنا هذا (20) فرع، منها (13) فرع بالعاصمة و(7) فروع بولايات السودان المختلفة، وهذه الفروع مرتبطة بشبكة إلكترونية ومزودة بأجهزة تقنية حديثة، كما لديه عدد من الفروع المقترحة بمختلف الولايات والتي يتوقع إفتتاحها تدريجياً، حتي تعم الفروع كل أنحاء القطر بأذن الله .

4-1-4 بنك الخرطوم :

تأسس بنك الخرطوم في عام 1913 من قبل النظام الإنجليزي - مصري. وفي عام 1925، تم تغيير اسمه إلى بنك باركليز أفرسيز، قبل أن تعاد تسميته إلى بنك باركليز في عام 1954. وجدير بالذكر أن المعايير والممارسات الدولية التي غرسها بنك باركليز، لا تزال إلى اليوم ماثلة في ثقافة البنوك السودانية ومناهج عملها .

يعد بنك الخرطوم اكبر مجموعة مصرفية في السودان من حيث رأس المال بعد اندماجه مع بنك الامارات والسودان في عام 2008. ووصلت قيمة حقوق المساهمين في البنك حتي ديسمبر 2015 الي 2 مليار دولار أمريكي. ويعمل لدي بنك الخرطوم ما يربو علي 1600 موظف في 89 فرعاً مع ما يزيد علي 20 مكتباً للصرف النقدي بالاضافة الي 200 جهاز للصرف والايداع النقدي الآلي ويعتبر بذلك اكبر مزود لهذه الخدمات, الماضية تدريجياً في التطور فضلاً عن الاستفادة من خدمات الدفع عبر الموبايل التي تتيح مجموعة واسعة من الخدمات مثل خدمات دفع الفواتير, وتعبئة رصيد الموبايل. ويوفر البنك ايضاً مركز اتصال يعمل علي مدار 24 ساعة, مع خدمة الخدمات المصرفية للكبار الشخصيات , ومجموعة كاملة من الخدمات الالكترونية التي تشمل الخدمات المصرفية عبر الانترنت , والخدمات المصرفية عبر الأجهزة المتقلة, والتنبيه بالرسائل القصيرة .

ويزاول بنك الخرطوم نشاطه بموجب المعايير والمبادئ المصرفية الاسلامية التي تضمن الامتثال لأحكام الشريعة الاسلامية عبر كافة خدمات البنك

الرؤية : أن يكون مصرفاً إسلامياً رائداً، ونموذجاً للتميز، والشريك المفضل للعملاء محلياً ودولياً .

الرسالة : (نسعى جاهدين لتحقيق التميز في كل ما نقوم به و نكون شريكاً في تقديم مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية عالمية المستوى) .

المبحث الثاني : التحليل الإحصائي :

4-2-1 معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة) :

تم توزيع عدد (150) استبيان على بعض البنوك السودانية وهي (بنك التضامن الاسلامي ، مصرف المزارع التجاري ، بنك الشمال الاسلامي ، بنك الخرطوم) بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض عملاء البنوك تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول أدناه يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (140) استبيان بنسبة (93.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (10) استبيان بنسبة (6.7%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (9) استبيان بنسبة (6.5). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (131) استبيان بنسبة (93.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

النسبة %	العدد	البيان
100%	150	الإستبانات الموزعة
93.3%	140	الإستبانات المستردة
6.7%	10	الإستبانات التي لم ترد
6.5%	9	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
93.5%	131	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-2 البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 29.8% من الإناث و 70.2% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر 20 اقل من 30 سنة 32.8% ومن من 30 و اقل من 40 سنة 26.7%، من من 40 و اقل من 50 سنة 28.2%، 50

سنة فما فوق 12.2%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 2.3% كانوا ثانوي ، 59.5% كانوا جامعي ، 38.2% فوق الجامعي ، اما المسمى الوظيفي 10.7% مدير تنفيذي ، اما رئيس قسم 28.2% ، أما 51.9% كانوا وموظف ، 9.2% كانوا اخرى ، اما عدد سنوات الخبرة نجد ان 33.6% من 1 – 5 سنوات ، 22.9% من 6 – 10 سنوات ، 13.7% من 11 – 16 سنة ، 29.8% اكثر من 16 سنة .

البيانات الشخصية :

النسبة	العدد		
70.2%	92	ذكر	النوع
29.8%	39	انثى	
100%	131		المجموع
32.8%	43	20 و اقل من 30 سنة	العمر
26.7%	35	من 30 و اقل 40 سنة	
28.2%	37	من 40 – 50 سنة	
12.2%	16	50 سنة فما فوق	
100%	131		المجموع
2.3%	3	ثانوي	المؤهلات العلمية
59.5%	78	جامعي	
38.2%	50	فوق الجامعي	
100%	131		المجموع
10.7%	14	مدير تنفيذي	المسمى الوظيفي
28.2%	37	رئيس قسم	
59.5%	68	موظف	
38.2%	12	اخرى	
100%	131		المجموع
33.6%	44	1 – 5 سنة	عدد سنوات الخبرة
22.9%	30	6 – 10 سنة	
13.7%	18	11 – 15 سنة	
29.8%	39	اكثر من 16 سنة	
100%	131		المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-3 التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار 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 . تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

التحليل العاملي القيادة الابداعية (المستقل)

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

3	2	1	المتابرة
.098	.111	.757	يتصرف القائد بحكمة في مواجهة ضغوط العمل
.429	-.016	.747	يعدل القائد في طريقة حل المشكلة للوصول الى افضل الحلول وانسبها
.023	.237	.714	يحسن القائد مهارات الانصات والاستماع للمرؤوسين
.275	.331	.680	يعطى القائد وقتا كافيا لدارسة الافكار الجديدة والمبتكرة
.135	.494	.526	يتقبل القائد الافكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات
حساسية القائد للمشكلات			
.278	.830	.040	يمارس القائد جميع الاعمال والمهام بمبادرة شخصية
.041	.742	.299	يهتم القائد بمشاعر الاخرين في المواقف المختلفة
المبادرة			
.815	.172	-.084	يشجع القائد افكار المرؤوسين و ان كانت غريبة
.753	.069	-.160	يعمل القائد على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات
67.193			Cumulative %
.796			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
413.211			Bartlett's Test of

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

التحليل العاملي الاداء الاستراتيجي (التابع)

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

2	1	الابداع
-0.004	.836	يهتم البنك بتوفير الخدمات بجودة مطابقة لما يحتاجه العملاء
.152	.803	يواظب البنك على تقديم خدمات جديدة جاذبة للعملاء
.205	.786	موقع البنك الالكتروني يساهم في تسهيل حصول العملاء للخدمات
.172	.753	يحقق البنك نموا في تسويق خدماته بشكل مباشر لعملائه
.037	.742	يتبع البنك انظمة ذكية في تسجيل معاملاته
.142	.728	يتبع البنك استراتيجيات مالية حديثة تتناسب مع الاوضاع السائدة حاليا
		المالي
.848	.069	يعتمد اداء البنك المالي على مدى توفيره للخدمة بالجودة المناسبة
.809	.165	يجب تعيين طاقم من الخبراء لتحليل الاداء المالي للبنك
64.134		Cumulative %
.871		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
379.472		Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-4 الإعتدائية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية

حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارة المكونة لمتغيرات الدراسة المثابرة (0.81) ، حساسية القائد للمشكلات (0.61) ، المبادرة (0.69) ، الابداع (0.87) ، المالي (0.58) كما موضح أدناه .
الاعتمادية:

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.81	5	المثابرة	مستقل
0.61	2	حساسية القائد للمشكلات	
0.69	2	المبادرة	
0.87	6	الابداع	التابع
0.58	2	المالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي المثابرة (1.75) الانحراف المعياري وكان الوسط الحسابي (0.60) ، أما حساسية القائد للمشكلات كان الوسط الحسابي (1.96) والانحراف المعياري (0.88) ، أما المبادرة كان الوسط الحسابي (2.22) والانحراف المعياري والانحراف المعياري (0.92) ، أما الابداع كان الوسط الحسابي (1.89) والانحراف المعياري (0.69) ، أما المالي عن العاملين كان الوسط الحسابي (1.83) والانحراف المعياري (0.73).

الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

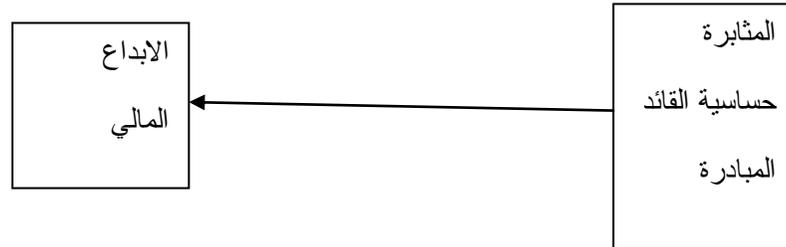
اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتابعة	مستقل	1.75	0.60
حساسية القائد للمشكلات	مستقل	1.96	0.88
المبادرة	مستقل	2.22	0.92
الابداع	مستقل	1.89	0.69
المالي	تابع	1.83	0.73

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

4-2-5 نموذج الدراسة :

الاداء الاستراتيجي

القيادة الابداعية



الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي

الفرعية :

المتابعة يؤثر على الابداع .

المتابعة يؤثر على المالي .

حساسية القائد يؤثر على الابداع .

حساسية القائد يؤثر على المالي .

المبادرة يؤثر على الابداع .

المبادرة يؤثر على المالي .

4-2-6 الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلت درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد المثابرة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد حساسية القائد (** 0.471) ، المثابرة يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد المبادرة (** 0.486) ، المثابرة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الابداع (0.297) ، المثابرة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المالي (0.173) ، حساسية يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد المبادرة (** 0.404) ، حساسية القائد يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الابداع (* 0.224) ، حساسية القائد يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المالي (0.287) ، المبادرة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الابداع (0.017) ، المبادرة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المالي (0.161) ، الابداع يرتبط ارتباط إيجابي معني مع بعد المالي (0.183) .

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All

Variable

المتغيرات	المثابرة	حساسية القائد	المبادرة	الابداع	المالي
المثابرة	1				
حساسية القائد	.471**	1			
المبادرة	.486**	.404**	1		
الابداع	.297*	.224*	.017	1	
المالي	.173*	.287*	.161	.183	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-7 الأبعاد المتعددة لأبعاد القيادة الإبداعية على الأداء الاستراتيجي (الإبداع)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على الإبداع . 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 اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير المثابرة (0.002)، أما بينا للمتغير حساسية القائد (0.116) ، أما بينا للمتغير المبادرة (0.040).

الانحدار المتعدد لمكونات القيادة الإبداعية و الأداء الاستراتيجي (الإبداع)

الإبداع	المتغير المستقل
.323**	المثابرة
.153	حساسية القائد
-.202*	المبادرة
.127	R^2
.106	Adjusted R^2
.127	ΔR^2
6.149	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.000$.

إختبار الفرضية

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي (الابداع) دعمت جزئيا
دعمت	المثابرة يؤثر على الابداع
لم تدعم	حساسية القائد للمشكلات يؤثر على الابداع
دعمت	المبادرة يؤثر على الابداع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-2-8 الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الابداعية على الاداء الاستراتيجي (المالي) :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الابداعية على المالي . 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 المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير المثابرة (0.497)، أما بينا للمتغير حساسية القائد (0.003) ، أما بينا للمتغير المبادرة (0.993).

الاتحاد المتعدد لمكونات القيادة الابداعية و الاداء الاستراتيجي (المالي)

المالي	المتغير المستقل
.073	المتابعة
.295**	حساسية القائد للمشكلات
.001	المبادرة
.113	R ²
.092	Adjusted R ²
.113	Δ R ²
5.312	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0.000.

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي (المحور المالي)	دعمت جزئيا
دعمت	المتابعة يؤثر على المحور المالي	
لم تدعم	حساسية القائد للمشكلات يؤثر على المحور المالي	
دعمت	المبادرة يؤثر على المحور المالي	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات :

يحتوي هذا المبحث علي ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف و الاتفاق ومن ثم نستعرض توصيات الدراسة التي تستخلصت من الدراسة الميدانية .

1-3-4 النتائج :

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة إيجابية بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي .

1. اثبت التحليل انه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المثابرة و الابداع .

2. اثبت التحليل انه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المبادرة و الابداع.

3. اثبت التحليل انه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات و الابداع.

4. اثبت التحليل انه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المثابرة و المحور المالي

5. اثبت التحليل انه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المبادرة و المحور المالي

6. اثبت التحليل انه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات و المحور المالي.

7. يعدل القائد في طريقة حل المشكلة للوصول الى افضل الحلول وانسبها.

8. يشجع القائد افكار المرؤوسين و ان كانت غريبة.

9. يتبع البنك استراتيجيات مالية حديثة تتناسب مع الاوضاع السائدة حالياً.

4-3-2 مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة :

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير لمكونات القيادة الابداعية بدلالة أبعادها (المبادرة و المثابرة الحساسة للمشكلات) في الاداء الاستراتيجي .

اتفقت الدراسة مع دراسة (فهد نجيم راجح السلمي " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ") التي تشير الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي .

اتفقت الدراسة مع دراسة (الدكتور طلال نصر و الدكتور نجم العزاوي (أثر الابداع الاداري علي تحسين مستوي اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية 2011) التي تناولت نفس مجتمع دراستنا والتي أظهرت نتائجها انه يوجد اثر ذي دلالة احصائية بين الابداع الاداري وتحسين مستوي اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية .

اتفقت الدراسة مع دراسة (صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جياذ العبادي) أثر الثقة

التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق في الشركة

العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة) في أبعاد الاداء الاستراتيجي من أهم نتائجها انه توجد

علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي و اتفقت ايضاً في انه

توجد علاقة ايجابية بين بعدي المبادرة و المثابرة من ابعاد القيادة الابداعية مع البعد المالي

في الأداء الاستراتيجي.

3-3-4 التوصيات :

1. العمل على تدريب مديري الفروع في البنك على أسلوب حل المشكلات ومهاراتها المتعددة بسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها .
2. إعطاء حوافز تشجيعية لموظفي البنك الذين لديهم أفكار وحلول مبتكرة لتطوير البنك ومساندتهم في تنفيذها .
3. تزويد البنك بالتقنية الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال العمل الإداري على أن تكون الأجهزة والمعدات ذات كفاءة عالية وتتوفر لها الصيانة الدورية باستمرار .
4. العمل على منح مديري الفروع المرونة الكافية لاتخاذ القرارات التي تخص التغيير. والتطوير في فروعهم من خلال منحهم الصلاحيات التي تخولهم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الفرع وتنفي المقترحات والأفكار الجديدة فيه .
5. قيام إدارة البنك على تشجيع مديري الفروع على تطوير العمل داخل فروعهم وتقبل الأفكار الجديدة والغريبة التي قد يظهرونها وتشجيعهم على ذلك من خلال وضع نظام حوافز للمديرين المتميزين .

4-3-4 توصيات لدراسات مستقبلية :

1. تناول الابعاد التي لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة في جانب القيادة الابداعية مثل (الاصالة ، المرونة ، الطلاقة).
2. تناول الابعاد التي لم يتم التطرق لها في الدراسة في جانب الاداء الاستراتيجي مثل (العمليات الداخلية ، الكفاءة ، الفعالية).
3. استهداف مجتمع دراسة آخر غير البنوك مثل شركات القطاع الخاص أو مؤسسات حكومية.

المراجع و المصادر :

أولاً : الكتب العربية

1. القرآن الكريم .
2. د. الدليمي الاداء الاستراتيجي – بحوث منتقاه 1998.
3. بروفيسور احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة 2012م .
4. د. اسامة محمد خيرى ادارة الابداع والابتكارات ، عمان دار الراية للنشر والتوزيع 2012م
5. د. ثابت عبدالرحمن إدريس الإدارة الاستراتيجية (مفهوم ونماذج تطبيقية) جامعة المنوفية
6. د. محمد الحديدي الادارة العلمية في المستقبل مجلة العربي 447 الثلاثي الثاني الكويت 1996 م
7. حسن عبدالحميد احمد نشوان القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري التنظيمي مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 2010 .
8. د. عبد الشافي محمد ابو الفضل القيادة الادارية في الاسلام القاهرة المعهد العالي للفكر الاسلامي 1996 .
9. كمال الدين حسن بابكر القيادة التحويلية والابداع الاداري 2015
10. د. نجم عبود نجم القيادة وادارة الابتكار جامعة الزيتونة الاردنية الطبعة الاولى 2012م
11. د. عبالاله بن ابراهيم الحيزان التفكير الابداعي الطبعة الاولى 2002 مجلة البيان 1422م
12. د. فلاج حسن الحسين الادارة الاستراتيجية منشورات المنطقة العربية للتنمية الادارية
13. د. نواف كنعان القيادة الادارية عمان دار الثقافة 1995

ثانياً : الكتب الأجنبية :

1/ د. كريس أشتون تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين و إرضاء العملاء مركز الخبرات المهنية للإدارة .

2/ ميشل ارم نسترونج / اذاكنت مديرا ناجحا كيف تكون اكثر نجاحا الطبعة الاولى 2001م

3/ جون فيفز برستل الادارة العامه مطبعة رونالد نيويورك 1960

ثالثاً : الدراسات العربية :

1/ دراسة فهد بن ابراهيم محمد المرشد القيادة الابداعية في ادارة عمليات حوادث الدفاع

المدني جامعة نايف العربية للعلوم الامنية / رسالة دكتوراه 2012 م .

2/ كيرد عماد دراسة تاثير القيادة الادارية علي اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية رسالة

ماجستير 2014- 2015 م .

الملاحق

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم ادارة الاعمال
القيادة الابداعية واثرها علي الاداء الاستراتيجي

المستجيب الكريم

السلام عليكم ورحمة الله

هذه الاستبانة تختص بجمع المعلومات عن الدراسة الخاصة بالقيادة الابداعية واثرها علي الاداء الاستراتيجي
تتكون استمارة أسئلة الاستبانة من ثلاثة أقسام ، الرجاء الإجابة عن كل الأسئلة حسب ماترونه مناسباً. كل المعلومات التي تدلي بها ستُعامل بشكل سري، وسيتم استعمالها للإغراض الأكاديمية فقط. نشكركم مقدما على تعاونكم معنا لدفع عجلة المعرفة ولكم منا كل الود والتقدير

اسماء الباحثين :

1/ بشري عبدالرحمن محمد عثمان

2/ محمد بشير احمد السيد

3/ محمد سليمان عبدالرحمن عمر

4/ محمد محي الدين سيد محمد

5/ محمود سعد محمود رحمة الله

المشرف

د. سامي مصطفى محمد علي

القسم الأول

البيانات الشخصية

هذا القسم يتكون من أسئلة عامة مهمة بالنسبة لنا لمعرفة خلفية عن المبحوثين رجاءً أجب على جميع الاسئلة.

1 - الجنس

ذكر انثي

2 - العمر

20 وأقل من 30 30 وأقل من 40 40 وأقل من 50 50 فما فوق

3- المؤهلات العلمية

ثانوي جامعي فوق الجامعي

4- المسمي الوظيفي

مدير تنفيذي رئيس قسم موظف اخري

5- عدد سنوات الخبرة

1 — 5 6 — 10 11 — 16 اكثر من 16

القسم الثاني
القيادة الابداعية

الحساسية للمشكلات						
البند	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يهتم القائد بمشاعر الاخرين في المواقف المختلفة					
2	يحسن مهارات الانصات و الاستماع للمرؤوسين					
3	يحدد ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل					
4	يواجه أكثر من مشكلة ويضع الحلول المناسبة لها					

المتابعة						
البند	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	مُحايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يتصرف القائد بحكمة في مواجهة ضغوط العمل					
2	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات					
3	يعطي وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة و المبتكرة					
4	يعدل في طريقة حل المشكلة للوصول الي افضل الحلول و انسبها					

المبادرة						
البند	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يمارس القائد جميع الاعمال و المهام بمبادرة شخصية					
2	يطرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل					
3	يعمل علي تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات					
4	يشجع افكار المرؤوسين و إن كانت غريبة					

القسم الثالث
الاداء الاستراتيجي

المحور المالي						
البند	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تتبع المؤسسة استراتيجيات مالية حديثة تتناسب مع الاوضاع السائدة حاليا					
2	يتسم الاداء المالي في المؤسسة بالاستقرار					
3	يجب تعيين طاقم من الخبراء لتحليل الاداء المالي للمؤسسة					
4	يعتمد اداء المؤسسة المالي علي مدي توفيرها للخدمة بالجودة المناسبة					

محور الزبائن

البند	العبارات	وافق بشدة	وافق	مُحايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	سياسات التحفيز القائمة حاليا في المؤسسة تسهم في تحقيق رضا العملاء					
2	تحقق المؤسسة نموا في تسويق خدماتها بشكل مباشر لعملائها					
3	تهتم المؤسسة بتوفير الخدمات بجودة مطابقة لما يحتاجه العملاء					
4	تسهم التغذية العكسية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء					

محور الابداع						
البند	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	مُحايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
1	تواظب المؤسسة علي تقديم خدمات جديدة جاذبة للعملاء					
2	تتبع المؤسسة انظمة ذكية في تسجيل معاملاتها					
3	موقع المؤسسة الالكتروني يساهم في تسهيل اقتناء العملاء للخدمات					
4	يجب علي المؤسسة الاستعانة بخبرات في المجال الابداعي					

قائمة محكمي الإستبانه

الاسماء	العنوان
أ.آلاء محمد احمد مسلم	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
أ.عادل عيسي بدوي	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا