



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة  
التحويلية والأداء الإبداعي

The Mediating Role of Strategic Thinking In The  
Relationship between Transformational Leadership and  
Creative performance

(Applied to the Almohandis Paints Company Lrd)

(بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس المحدودة)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:  
سامي مصطفى محمد علي

إعداد الطالب:  
محمد إبراهيم الضو عبدالعال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استهلال

قال الله تعالى :

(يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ  
سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِّسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ )

سورة يوسف الآية (46)

# الإهداء

أخواني وأخواتي ... أصدقائي

إلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى.....

روح والدي ووالدتي العزيزين رحمهما الله

عسى أن تكون بداية في الدرب الذي أراداني أن أسلكه

محمد إبراهيم ،،،،،

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على نبي الخلق أجمعين وإمام المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد: يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذا البحث أن أتوجه إلى الله العليّ القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي ، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها ، إذ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ولمجلسها الأكاديمي وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة لما قدموه لنا من جهد كبير وعلم نافع خلال سنوات دراستي ، فجزآهم الله كل خير ، كما أتقدم بالشكر إلى **الدكتور الفاضل/ سامي مصطفى محمد علي** والذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ، حيث بفضل الله تعالى ، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة ، التي أثرت هذا البحث فلم يدخر جهداً أو علماً في إخراجه في أبهى صورة ، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم، وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر موصول إلى الأفاضل موظفي ومديري شركة بوهيات المهندس لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبانة ، وأخيراً اشكر عائلتي الكريمة لمساندتها لي طول فترة دراستي ، ولجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والامتنان، وجزآهم الله عنا كل خير والله الموفق لما فيه الخير لديننا ودينانا .

وما توفيقني إلا بالله...والله من وراء القصد

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
	البسمة	1
أ	الآية	2
ب	الإهداء	3
ج	الشكر والتقدير	4
د	فهرس الموضوعات	5
و	فهرس الجداول	6
ز	فهرس الأشكال	7
ح	مستخلص الدراسة باللغة العربية	8
ط	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	9
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>		
1	المقدمة	0-1
2	مشكلة البحث	1-1
4	تساؤلات البحث	2-1
4	أهداف البحث	3-1
4	أهمية البحث	4-1
5	تنظيم البحث	5-1
6	التعريفات الإجرائية	6-1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>		
9	تمهيد	0-2

10	المبحث الأول: القيادة التحويلية	1-2
31	المبحث الثاني: التفكير الإستراتيجي	2-2
58	المبحث الثالث: الأداء الإبداعي	3-2
70	المبحث الرابع	4-2
<b>الفصل الثالث: نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة</b>		
78	منهجية الدراسة	
84	نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة	
<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>		
92	المبحث الأول: تحليل البيانات	
110	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات	
<b>الفصل الخامس: الخاتمة</b>		
129	الخاتمة	
129	النتائج	
132	التوصيات	
135	قائمة المصادر والمراجع	
139	الملاحق.	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	(1/1/2)
29	أبعاد القيادة التحويلية	(2/1/2)
48	التفكير الإستراتيجي عملياً	(3/2/2)
52	مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي	(4/2/2)
57	أبعاد التفكير الإستراتيجي	(5/2/2)
69	أبعاد الأداء الإبداعي	(6/2/2)
90	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(7-3)
92	الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها	(1/1/4)
96	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(2/1/4)
97	العمر	(3/1/4)
98	المؤهل التعليمي	(4/1/4)
99	التخصص العلمي	(5/1/4)
100	المستوى الوظيفي	(6/1/4)
101	سنوات الخبرة	(7/1/4)
102	البيانات المفقودة:	(8/1/4)
103	قيم اختبار Mahalanobis d-squared	(9/1/4)
106	اختبار التوزيع الطبيعي	(10/1/4)
108	اختبار التداخل الخطي.	(11/1/4)
109	يوضح الارتباط	(12/1/4)
110	اختبار التباين	(13/1/4)
111	اختبار مربع كأي لجودة النموذج	(14/1/4)
112	اختبار فرضيات الدراسة	(15/1/4)
113	اختبار الأثر المباشر	(16/1/4)
114	اختبار الأثر الغير مباشر (المتغير الوسيط)	(17/1/4)
115	اختبار الفرضيات الفرعية	(18/1/4)
121	اختبار الأثر المباشر للفرضيات الفرعية	(19/1/4)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	صفات القائد التحويلي	(1/1/2)
79	نموذج البحث	(2/3)
97	العمر	( 1/1/4)
98	المؤهل التعليمي	(2/1/4)
99	التخصص العلمي	(3/1/4)
100	المستوى الوظيفي	(4/1/4)
101	يوضح الخبرة العملية	(5/1/4)
107	اختبار تجانس التباين	(6/1/4)
107	الانتشار للبيانات	(7/1/4)
108	تجانس البيانات	(8/1/4)

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ، والتعرف على أثر التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط في هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بشركة : بوهيات المهندس ، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة ، وكان حجم العينة 100 فرد ، وزعت إليهم الإستبانات ، ردت منها 96 إستبانة بنسبة 96% من جملة الإستبانات الموزعة ،

ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التحليل العاملي، ارتباط بيرسون ، الإنحدار المتعدد) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتم استخدام الأدوات الإحصائية (AMOS Graphics)

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها : التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية وتبني التفكير الإستراتيجي للاستفادة القصوى من قدرات العاملين. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - التفكير الإستراتيجي - الأداء الإبداعي.

## **Abstract**

This study aimed to test the relationship between transformational leadership and creative performance, and to identify the impact of strategic thinking as an intermediate variable in this relationship.

The study relied on the theory of resources and previous studies in building the study model, through which the study hypotheses were formulated and the study used the descriptive analytical approach, and the study community were the administrators and employees of a company: The Poems of the Engineer, and the study used a simple random sample, and the sample size was 100 individuals, and questionnaires were distributed to them Of which 96 questionnaires were returned, 96% of all distributed questionnaires.

For data analysis and hypothesis testing, descriptive statistics were used (factor analysis, Pearson correlation, multiple regression) via the SPSS program, and statistical tools (AMOS Graphics) were used.

The study reached several results, the most important of which are: strategic thinking mediates the relationship between transformational leadership and creative performance, and the study recommends that organizations need to adopt a transformational leadership style and adopt strategic thinking to make the most of the capabilities of workers.

Key words: transformational leadership - strategic thinking - creative performance.

**الفصل الأول**

**الإطار العام**

## الفصل الأول

### الإطار العام

#### 1-0 المقدمة:

القيادة أمر في غاية الأهمية فالعصر الذي نحياه عبارة عن تحول من قرن إلى قرن والمتغيرات المحيطة بالمنظمات تشكل ضغوط كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، لذا نجد أن القيادة كانت من أهم الموضوعات التي أثرت في علم الإدارة، وإن نجاح كل منظمة يتوقف على دور القيادة وقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في العملية الإدارية، وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات " تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة. (سهام: 2018) ونجد أن نمط القيادة التحويلية يحرص على دفع العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية وإعادة النظر في الرؤية المتصلة ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم وتوسعى لإعادة هيكلة وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم، أي أن القائد في هذا النمط من القيادة يحرص على الارتقاء بمستوى العاملين وتشجيعهم والعمل على تنمية مهارتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء لأعلى المستويات. (سامي: 2011)

والمنظمات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها تنشط في محيط يهدد إستمراريتها ويعيقها عن بلوغ أهدافها، فمثلاً التكنولوجيا وتطوراتها في أغلب القطاعات الاقتصادية أصبح من الصعب على المنظمة مواكبتها لأنها بعد قائم بذاته في محيط المنظمة يتطلب المتابعة المستمرة لتطوراته وتقلباته، وكذلك نقص الموارد فنجاح المنظمة واستمرارها مرتبطان بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة

فالأموال ليست هي التي تدفع المنظمة نحو المستقبل وإنما مواردها الإستراتيجية وطاقاتها الفكرية ودافعية أفرادها، ولأن المنظمة دائماً عرضة للمضايقة من قبل المنافسين الذين يزاحمونها في المكانة والأسعار والأرباح لا بد لها من تبني تفكير إستراتيجي خاصة في المجال الاقتصادي. حيث يساعد ذلك الإدارة العليا في النظر للمستقبل بعيد الأمد ووضع الخطط الكافية المبنية على أسس التفكير المنطقي السليم وتحديد دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أمثل للطاقة والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم المنظمة وقدرتها على الإبداع.(صيرينة:2015)

### 1-1 مشكلة البحث:

يعتبر الإبداع ركيزة أساسية ومصدر بقاء واستمرارية المنظمات وذلك من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمنظمة، وهنا تلعب القيادة دوراً هاماً في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم بخلق أفكار بوضيعة أفضل وجعل الإبداع مبدأ جوهرى بالمنظمة. (سهام: 2018)

وينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتعتبر دراسة الأداء الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه عموماً موضع اهتمام الكثير من الباحثين حيث يعتبر نمط القيادة واحد من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات وينبع ذلك أساساً من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه . فالنمط القيادي السائد في المنظمة وما يلعبه من دور كبير في تشجيع وتحفيز العاملين بها على الأداء الأمثل وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لبذل مزيد من العطاء وتقديم الأفكار الجديدة التي تنمي وتطور المنظمة في ظل تقديم أمثل الحلول لمعالجة المشكلات والمعوقات التي تؤثر على عملية الإبداع لديهم يعتبر من أهم المتغيرات التي تحقق أهداف المنظمة وتقودها إلى مزيد من النمو والتطور

والازدهار.، وأشارت (دراسة سهام محمد 2018م) أن للقيادة تأثير ايجابي على إبداع العاملين وأن ضغوط العمل لا تتوسط العلاقة بين أنماط العلاقة وكل محاور إبداع العاملين.

ومن خلال مراجعة تلك الدراسات نلاحظ أن دراسة ( سهام محمد:2018) تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وأثرها على إبداع العاملين الدور الوسيط لضغوط العمل، كما ركزت دراسة ( عماد وآخرون :2017) أيضا على القيادة التحويلية وأثرها على القدرات الإبداعية، ونجد أن هنالك بعض الدراسات تناولت الأداء الإبداعي مع متغيرات أخرى مثل دراسة (عذراء عبد الكريم :2016) فقد ركزت على المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي ، بينما ركزت دراسة (أحمد عبد الأمير :2018) على التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي .

ركزت الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي على علاقة التفكير ببعض المتغيرات مثل الأداء الإبداعي كما في دراسة ( أحمد عبد الأمير :2018) ، أما دراسة (صبرينة ترغيني :2015) فقد ركزت على التفكير الإستراتيجي وتفعيل القدرات الإبداعية، بينما ركزت دراسة ( منال جعفر: 2018) على التفكير الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية.

وبناءً على نتائج تلك الدراسات يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ، وهل التفكير الإستراتيجي يتوسط هذه العلاقة ؟ حيث يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي وأيضاً التطبيق فاعلمت الدراسات السابقة أجنبية ولكن هذه الدراسة بالتطبيق على المجتمع أو المنظمات السودانية.

## 1-2 تساؤلات البحث:

لتحقيق أهداف البحث يجب معالجة الأسئلة التالية:

1. هل تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي؟
2. هل تؤثر القيادة التحويلية على التفكير الإستراتيجي؟
3. هل يؤثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإبداعي؟
4. هل التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي؟

## 1-3 أهداف البحث:

بناءً على تساؤلات الدراسة انبثقت الأهداف الآتية:

1. دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي
2. اختبار أثر القيادة التحويلية على التفكير الإستراتيجي
3. قياس أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإبداعي
4. معرفة تأثير التفكير الإستراتيجي على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي

## 1-4 أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث في جانبين نظري وعملي

### 1-4-1 الأهمية النظرية:

القيادة والنمط القيادي الذي تستخدمه المنظمة أصبح المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح الشركات وتحقيق الإبداع، كما أن أهمية القيادة نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يغطي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فعالية وأكثر إبداعاً ، حيث سعى الباحث إلى الاعتماد على عدد من المصادر فيما يتعلق بالقيادة التحويلية.

كما يساهم هذا البحث في معرفة أثر التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ، إذ تعتبر هذه الدراسة من الإضافات الحديثة للمعرفة ، كما يمكن الاعتماد على هذه الدراسة للقيام ببحوث مستقبلية حول أنماط القيادة.

#### **1-4-2 الأهمية العملية:**

البيئة التي يعيشها العالم اليوم تحتاج فيها المؤسسات السودانية إلى مدراء يتمتعون بالدرية التامة والحنكة للتعامل في ظل منافسة باتت أكثر شدة عن ما مضى لذلك يجب زيادة الاهتمام بالأداء الإبداعي في المنظمات والمساهمة في تعريف المنظمات السودانية بالأنماط القيادية المستخدمة في مؤسساتها وأيضاً المساهمة في معرفة أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإبداعي بالمؤسسات السودانية والإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات للشركات السودانية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ولأداء الإبداعي

#### **1-5 تنظيم البحث: يحتوي البحث على خمسة فصول على النحو التالي:-**

##### **الفصل الأول: مقدمة الدراسة**

**الفصل الثاني:** الإطار النظري للبحث ويشمل أربع مباحث، المبحث الأول يتم فيه تناول موضوعات القيادة التحويلية، ويحتوي المبحث الثاني على التفكير الإستراتيجي ، ويحتوي المبحث الثالث على الأداء الإبداعي ، ويتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

**الفصل الثالث:** نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة: ويشمل النموذج المقترح وفرضيات ومنهجية الدراسة ، وتعريف موسع عن مجتمع الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات ، وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة ( الاستبانة) ، واختبار جودة مقياس الدراسة ، وأخيراً يتم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الرابع:** تحليل البيانات واختبار الفرضيات ويشمل مبحثين: المبحث الأول يتناول تحليل البيانات ، والمبحث الثاني يتناول اختبار الفرضيات.

**الفصل الخامس:** الخاتمة ويشمل: مقدمة وملخص النتائج، ومناقشة النتائج، وتوصيات الدراسة ، والصعوبات التي واجهت الباحث ومقترحات لبحوث مستقبلية.

## **1-6 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:**

### **أولاً: القيادة التحويلية:**

هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.(سهام: 2018)

### **ويقاس متغير القيادة التحويلية في هذه الدراسة وفق الأبعاد الآتية:**

1. التأثير المثالي: هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل ما يطلبه. (أميرة: 2017)

2. الاستثارة الفكرية: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. (أميرة: 2017)

3. الاعتبارات الفردية: : قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.(عماد وآخرون:2017)

### **ثانياً: الأداء الإبداعي:**

تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة ، أو السوق الذي تتنافس فيه، أو بيئتها العامة. (عذراء: 2018) ويشمل الأبعاد الآتية:

1 الأداء الإبداعي الاستكشافي: الإبداع الاستكشافي هو إبداع جزري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد الأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة والحصول علي معرفة أخري جديدة (عذراء 2018)

2 الأداء للإبداعي الاستثماري: يعني توظيف المعرفة التي تمتلكها المنظمة لتمكينها من الاستجابة بمتطلبات الأسواق و الزبائن الحاليين ، وان ممارسة هذه الأنشطة يساعد المنظمة علي صقل مقدراتها الحالية لتحسين معرفتها وكذلك منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءت منافذها التسويقية.(عذراء: 2018)

### ثالثاً: التفكير الإستراتيجي:

هو وسيلة الإبداع والتفكير في عملية كيف يتم تحديد الأمور المستقبلية وفرص النجاح والفشل التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها وتطورها الأمر الذي يكفل استمرارها. (صدوق: 2018) ويشمل الأبعاد الآتية:

1. القصد الإستراتيجي: هو التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار وأضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى ذلك المعيار (أسامة: 2017)

2. التفكير في الوقت المناسب: يمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين واقع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل (صدوق : 2018)

3. قيادة الافتراضات: ويعرف ب ( التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة يقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها ( منال: 2018)

#### رابعاً: الإبداع:

هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (سهام: 2018).

ويعرف ب ( التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة يقود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 2- 0 تمهيد:

هنالك متغيراً تنظيمياً أساسياً له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد وهذا المتغير يتعلق بنمط القيادة التحويلية وأثرها على أفكار ومواقف وسلوك المرؤوسين. ومن هنا أصبحت حاجة المنظمات ملحة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإلى نوع من الأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير على مرؤوسيهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تفكير منطقي سليم أي تفكير إستراتيجي . ويعتبر الإبداع ركيزة أساسية ومصدر بقاء واستمرارية المنظمات وذلك من خلال إحداث تحسينات في مختلف الجوانب بالمنظمة، وهنا تلعب القيادة دوراً هاماً في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهمتهم بخلق أفكار بوضيعة أفضل وجعل الإبداع مبدأ جوهري بالمنظمة. (سهام: 2018)

تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة التحويلية وتعريفاتها من وجهتي النظر العربية و الأجنبية وأيضاً أنماط القيادة وأنواعها أهمية القيادة التحويلية ومبادئها وأبعادها .

بالإضافة لمفهوم القائد التحويلي وتعريفاته وخصائصه والفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي والتحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التحويلية وموقف القائد التحويلي منها .

## المبحث الأول القيادة التحويلية

### 2-1 مفهوم القيادة التحويلية من وجهتي النظر العربية والأجنبية: مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: بتشديد الواو أي بعيد بتحويل الأمور وتحول عن الشيء زال عنه إلي غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغييراً ويكون تحولاً. (ابن منظور 1900)  
أما في الاصطلاح:

فقد تباينت التعريفات المتعلقة بالقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية ، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات وأهمها :  
عرفها ( بيرنز) بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة ( burns 1978:19).

وعرفها (ROBerCS,1985:1024) بأنها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المستقبلية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم ، وتعمل على تحديد التزامهم وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.  
وعرفها (Tichy and Deranna ,1990:77) هي التي يسعى فيها القائد على زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

أما ( Kark and Gilad ) عرفاها على أنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات ، وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة

كذلك عرفها (Bass) على أنها قدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية ، المعتقدات والاحتياجات والقيم تحت اسم رؤية جماعية . (Cootherne prive, 2009:p10) .

ومن خلال هذه التعريفات السابقة نخلص إلى إعطاء تعريف إجرائي للقيادة حيث يمكن تعريفها على أنها عملية يسعى من خلالها إلى الارتقاء بمستوى العاملين وتشجيعهم والعمل على تنمية مهارتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء إلى أعلى المستويات . (سامي عايد: 2011، 76-77)

## 2-2 أنماط القيادة التحويلية :

### النمط الأول: القيادة العقلانية:

مصطلح عربي في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العلمية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية يعد منظرا ، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا ،وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا . والقائد العقلاني هو الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

### النمط الثاني : القيادة الإصلاحية:

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأيد قوى من الإلتباع لأحداث تغيير ذي مغزى في

الوضع القائم ، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج إلى السير بتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه ، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

1. سوء فهم وتفسير حياة الإلتباع .

2. قد يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.

3. غياب الإحساس بالهدف العام .

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً كبيراً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، وهذا بالإضافة لأن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها ، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً.

### النمط الثالث: القيادة الثورية :

الثورة عكس الإصلاح ، حيث الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة ويدلل على ذلك بأن " لينين " قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن " مأو " و "فيدل كاسترو" وقليل جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوة تحويلية ، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد أن تتوافر لها عدة خصائص منها:

أ. أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت .

ب. إن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وإحداث السياسة.

ج. أن تضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من

القادة والإتباع ( عماد وآخرون : 2017 ، ص ، 24-25)

### 2-3. أهمية القيادة التحويلية ومبادئها:

#### أولاً: أهمية القيادة التحويلية:

لاقت القيادة التحويلية اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر القيادية شهرة ، ضمت أحدث مراحل للقيادة ، ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي : (وفاء 2014، ص 18-19)

إن القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأفراد وتطوير مهارتهم وتقدير ثقتهم بأنفسهم ، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها دائماً.

1. إن القيادة التحويلية تحدث تغييراً جوهرياً في سلوك التابعين وفي فهمهم.

2. تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها وتسهم في

وضع معيار للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على

الاستجابة، الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية.

وهناك من يرى بأن أهمية القيادة التحويلية تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

البيئة المطربة سريعة التغيير .

المنافسة العالمية : حيث تتمثل أهميتها في مثل هذه الظروف بتحفيز والهام

المرووسين ، ودفعهم لانجاز المهام ورفع معنوياتهم ، وتعزيز قدراتهم الذاتية بمواجهة

هذه الظروف ، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف

المطلوب .( أميرة غنام ، 2017 : 21-22).

## ثانياً: مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهلر "K0ehler" و "Pankowsk" مبادئ القيادة التحويلية كما يلي:

1. النظر للمنظمة كنظام :

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة ، والتفاعلات بين الأفراد ، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن يصب على تحسين العمليات الإدارية ، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.

2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعمل كخطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة ، والقيم ، والبناء التنظيمي ، ولأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل ، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين.

3. تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً ، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبها:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فالجميع مسئولون عن تطوير الأداء ، والارتقاء به، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5. تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة ، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

## 6. تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات ، والنتائج ، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

## 7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر :

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة .

## 8. بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الانجازات فهو يعني أن مسؤوليته إحداث التغيير ، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير للآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر ( أميرة غنام، 2017: ص 22-23).

## 2-4 أبعاد القيادة التحويلية:

هنالك العديد من الأبعاد المختلفة من القيادة التحويلية نذكر منها:

### أ. الجاذبية:

والتي تتمثل في سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب والتزام وتقدير التابعين ، وحتى يؤتى هذا الإعجاب بثماره لابد للقائد من المشاركة في المخاطرة ، وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية.

### ب. الحافز الإلهامي:

يتمتع القادة بمواصفات سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية ، وإدخال الحماسة والمثالية في روح الفريق. حيث يقوم القادة التحويليين بالهام تابعيهم لتمثل معنى العمل والتحدي ، ويثيرون

فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة.

ج. الاعتبارات الفردية :

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يحسن الاستماع للتابعين بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار ، ويولي اهتماما خاصا باحتياجاتهم ويتبنى انجازاتهم .

د. الاستثارة الفكرية:

حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار ، عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة ( أميرة غنام، 2017 : 23-24).

## 2-5 القائد التحويلي :

يسعى القائد التحويلي في القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل ، وكذا الرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية . وهو نمط من القادة يعتبر أن وظيفته في الحياة هي التغيير من أجل الأفضل، ويشجع على الالتزام بالرؤية والأهداف المسطرة، ويعمل على التخطيط الإستراتيجي ويشجع التفكير الإبداعي ويمارسه، ويرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، ويفعل انتماء الأشخاص إلى المؤسسة ويرفع ثقتهم بأنفسهم ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ، كما انه ينظر إلى القيادة على أنها خدمة للتابع وليست سلطة عليهم ، ويشعر أن وظيفته في الحياة هي أن ينقل الناس من حوله نقلة حضارية (د. فيصل جاسم ، 2013 ، ص ص 69-71).

وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم حول القائد التحويلي:

مفهوم القائد التحويلي : يوجد عدة تعريفات للقائد التحويلي نذكر منها: ( مروان ، 2014:ص 19) يعرف القائد التحويلي على أنه الشخص الذي يتمتع بقدرة على تحفيز

العاملين لكي يقوموا بادوار لم يكونوا يعرفون بأن بمقدورهم القيام بها، ويعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها كما يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

ويعرف أيضا على انه ذلك القائد الجاذب الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى إلى تحويل العاملين وإدارته ومنظّمته من وضع إلى وضع أفضل ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الآخرين ، يحبه العاملون لشخصه ولذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية.

كما يعرف على أنه القائد الذي يرفع من مستوى العاملين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. وبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية (الحالة) للتابعين بالجزرة والعصا فإن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم ، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم والتنمية الذاتية ، إن القائد التحويلي يظهر تأثيراً مثالياً (كاريزما) واهتماماً خاصاً بالتابعين ، ويستثيرهم عقلياً ويلهمهم ، إنه يحول التابعين إلى قادة .(د. حاتم بن صلاح : ص-102)

كذلك يعرف القائد التحويلي على أنه القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين. (العشي ، ص ، 23) .

ومن خلال هذه التعريفات يرى الباحث بأن القائد التحويلي هو الشخص الذي يملك جاذبية ، ويعمل تحفيز العاملين وتحويل سلوكهم باتجاه تحقيق رؤية ورسالة المنظمة ، ويعمل على التحسين المستمر وتحويل العاملين والمنظمة إلى أحسن المستويات .

ويرى جون كوتر: "أن التحدي الذي يواجه المنظمات الكبرى حالياً هو إيجاد أفراد لديهم قدرات ومهارات قيادية وإدارية في نفس الوقت وذلك لإيجاد التكامل والتوازن بين متطلبات القيادة والإدارة. حيث أن توفر مهارات وقدرات والقيادة فحسب يوجه الاهتمام إلى الإستراتيجيات ، والصورة الشاملة وتفجير الطاقات الكامنة دون مراعاة الموارد المتاحة والميزانيات وقواعد الرقابة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى فرض التغيير دون أخذ المخاطر المحتملة في الحسبان . من ناحية أخرى فإن توفر المهارات والقدرات الإدارية دون القيادة يؤدي إلى الجمود وعدم مواكبة التقدم نتيجة للتركيز على التفاصيل والتمسك باللوائح والقوانين ، الأمر الذي تتضاءل معه معدلات التحديث والابتكار(مرجع سابق : ص، 102)

## 2-5-1 وظائف القائد التحويلي:

تتمثل وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

أ. أدراك الحاجة للتغيير فهو لديه القدرة على إدراك الاتجاهات والتحولت في البيئة الخارجية ، وما يتطلبه ذلك من تغيير تنظيمي لسرعة التكيف وهو قادر على إقناع الآخرين بالتغيير واستثارة عقولهم وهممهم وعواطفهم نحو تحقيقه بفضل جاذبيته الشخصية وشخصيته الإلهامية.

ب. الرؤية المستقبلية وتحديد الاتجاه : يمثل اختيار الاتجاه الصحيح للتغيير بدقة وعناية أحد أهم وظائف القيادة التحويلية وهذا ما يعرف بالرؤية المستقبلية الصائبة التي تعتبر وصفاً للوضع المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وتبوءه، وهي بمثابة الدليل والمرشد والمحفز للمنظمة وكافة العاملين ، والأسمت العاطفي الذي يربط جميع أجزاء وعناصر المنظمة ومنها تستمد الخطط والاستراتيجيات ويجب أن يراعى في وضعها استنادها على قدر كافي

من المعلومات التي تكفل واقعيتها وإمكانية تحقيقها واجتيازها لاختباري الجدوى من منظور المنظمة والفائدة من منظور الموظفين.

ج. الحشد خلف الرؤية : إن من أكبر التحديات التي تواجه القيادات التي تتصدى لإحداث التغيير هو تحريك جموع الموظفين نحو اتجاه أو رؤية مستقبلية محددة ، والذي بدونها تسود الفوضى ويعم التخبط ، ودور القائد التحويلي في هذا الصدد يتمثل في التحرك السريع لحشد الطاقات من خلال عملية اتصالات مكثفة وفعالة تخاطب الرؤساء والمرؤوسين والعملاء والموردين والجهات الحكومية لتوحيد الجهود نحو تحقيق الرؤية المستقبلية ، وعلى القائد الحرص على المحافظة على مصداقيته في حملة الاتصالات وتشجيع المشاركة الفعالة من الجميع.

د. التحفيز وشحن الهمم : إن إحداث التغيير يتطلب جهوداً شاقة ومثابرة متواصلة لمواجهة التحديات ، ذلك أن إدارة التغيير تصطدم عادة بعدد من المعوقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وتجاوز هذه المعوقات يتطلب طاقة ومجهوداً استثنائياً لا يأتي إلا عن طريق قدر عال من التحفيز والإلهام ، ولتحقيق ذلك يشجع القائد التحويلي الخروج على أساليب التحفيز التقليدية والمألوفة في عرف ولوائح المنظمة، لتفجير الطاقات الكامنة ، ويراعى في ذلك:

- ا. مخاطبة القيم السائدة لدى العاملين.

- ii. إعطاؤهم قدراً أكبر من الحرية والمرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

- iii. إيجاد المناخ التنظيمي الذي يفتح قنوات الاتصال ويشعرهم بأهمية دورهم.

- iv. مكافأة المتميزين علناً من ما يعمق شعورهم بالإنجاز.

- v. القيادة بالقُدوة الحسنة والتضحية.

- vi. فتح قنوات اتصال مستمرة بين القيادة والعاملين لدعم الرؤية المستقبلية

وربطها بأفكار العاملين.

هـ. وضع أجندة التغيير (مسارات التحويل): ومن وظائف التحويلي اختيار نموذج التغيير الملائم للمنظمة أذاً في الاعتبار رسالتها ورؤيتها المستقبلية وثقافتها التنظيمية والظروف التي تعيشها، ولا ينبغي بحال من الأحوال إتباع نماذج التغيير التي تبنتها المنظمات الأخرى لمجرد أنها حققت لها نجاحات باهرة ، وعلى القائد التحويلي تخطيط مسارات التحويل في إطار هذا النموذج وتحديد الأولويات والخطط الزمنية.

و. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إن الحشد خلف الرؤية ، والتحفيز وشحن الهمم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية ، يتحقق بالإضافة إلى ما سبق ذكره بإعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية المستقبلية من خلال نقلة نوعيه في الثقافة التنظيمية من خلال برنامج طويل المدى.

ز. إدارة الفترة الانتقالية : إن أصعب مراحل التغيير التي تواجه القائد التحويلي هي إدارة الفترة الانتقالية ، والتي تعني الانتقال من القديم إلى الجديد ، وهي تتضمن في حد ذاتها عدة مراحل هي:

أ. التحرر من القديم.

ب. التخلص من الانتماء

ج. التخلص من السحر والوهم بعظمة القديم

د. الانسلاخ من الهوية القديمة تماماً

هـ. الوصول إلى المنطقة المحايدة

إن أهمية هذه المرحلة تكمن في أن النجاح فيها يقرر النجاح في الالتزام الجديد.

ح. تنفيذ ومتابعة التغيير: في هذه المرحلة تتم ترجمة أجندة ومسارات التغيير إلى واقع عملي ملموس ، وهي تتطلب كثيراً من الصمود والإصرار والصبر والمثابرة والاعتناء بمشاركة التابعين بكل أصنافهم.

## 2-5-2 خصائص القائد التحويلي:

تتمثل أهم صفات القائد التحويلي الضرورية للقيام بوظائف القائد التحويلي

أنفة الذكر فيما يلي:

### 1 الجاذبية الشخصية:

وأهم ملامح الجاذبية الشخصية للقائد التحويلي:

- أ. انتماء الناس إليه وتقليدهم.
- ب. ثقة الناس به واحترامهم له
- ج. واقتناعهم برؤيته المستقبلية وبعد نظره ورسالته ومعاييره العالية.

### 2 شخصية إلهامية:

وابرز ملامح الشخصية الإلهامية لدى القائد التحويلي:

- أ. الثقة العالية بالذات.
- ب. الإصرار الذاتي العالي.
- ج. الحضور الديناميكي.
- د. القدرة على استثارة مشاعر التابعين

### 3 الاستثارة العقلية:

وتتضمن هذه السمة من سمات القائد التحويلي:

- أ. تشجيع التابعين على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وأساليبهم.
- ب. استدرار أفكار جديدة تتضمن رؤية جديدة وأهدافاً جديدة.

### 4 الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي:

أما هذه السمة من سمات القائد التحويلي فتنتمن:

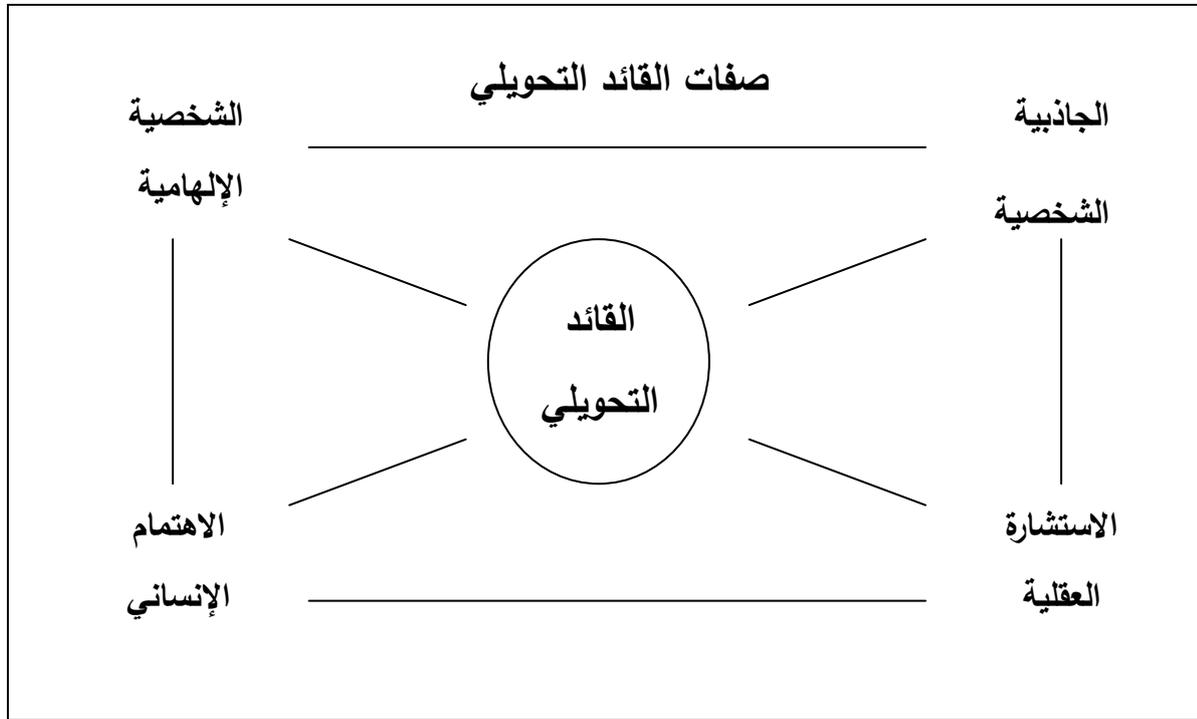
- أ. الاهتمام الشخصي والرعاية الخاصة للأفراد بمختلف مستوياتهم.

ب.الرقى بحاجات ورتبات التابعين الفسيولوجية الأساسية إلى الحاجات الاجتماعية ، والدور والمكانة بين المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل لسيكولوجية الجماهير .

وبالتالي يتمكن القائد التحويلي من خلال تلك السمات الشخصية من تحقيق دافعية أقوى ، ومستويات أداء أعلى ، وإنتاجية أكبر مما كان متوقفاً ( مرجع سابق: ص 103-108).

والشكل التوضيحي التالي يتضمن الصفات الرئيسية للقائد التحويلي:

### شكل رقم (1/1/2) صفات القائد التحويلي



المصدر: د. حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل ، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي ، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك ، الجزء الثالث ، 2009م) ، ص 108 .

وهناك سمات أخرى للقائد التحويلي نذكر منها:

1. له رؤية مستقبلية:

وهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للهدف المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا وكيفية بلوغه .

2. متمكن في الاتصال:

فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ، ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية ، وخلفيته الثقافية ، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموز مثيرة وتشبيهات مجازية ، ومتغيرات أو مصطلحات جديدة .

3. المصادقية :

فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي ، لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل إتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

4. يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس:

فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة ، على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير إدارة مناسبة في مستوى قدراتهم ، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات ، وعندما ينجحون بيدي تقديره ، ثم يعطيهم مهام أكثر صعوبة وهكذا .(أميرة غنام ، 2017: 27).

## جدول رقم (1/1/2)

### الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي

توجد عدة فروق بين القائد التحويلي والقائد العادي سنوجزها في الجدول التالي.

القائد العادي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوقت الراهن
تتبع من الوضع القائم دون أحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهري للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
التوجه باتجاه الآخرين محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز	القابلية على المحاكاة ومماثلة الآخرين
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لهم وما هو محدد من اطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يقوم بالتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسن والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسن البيئي
الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للسبل القيادية التأثيرية	وضوح الألفاظ
قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلي دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: سامي عائد ، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية - بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة ، (2011م) ، ص 84 .

## 2-5-3 التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وموقف القائد التحويلي منها:

1 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ، ويمكن تلخيص تلك التحديات في ما يلي:

أ. المنافسة : يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق ، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. من هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة ، والعمل على الحفاظ على موقعها بالسوق وتميمته ، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلي التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

ب.العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات ، إلي أن يصبح العالم أشبه بما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلي كيان واحد صغير . خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة ، تحاول الإبداع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم القيادة من الإمكانيات المتاحة لها ، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

ج. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد : تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك احد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب أن يحافظ عليها.

د. الجودة الشاملة : لقد أصبحت الجودة في السلع والخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية ، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة.

هـ. التحديات التكنولوجية : تشكل التكنولوجية ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة،

وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم ، وعلى دورة المنتجات ، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، كذلك إدارة الموارد البشرية ، وعلى تكامل المشروع.

و. اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدراتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية وإستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

إن التحديات أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات (سامي ، 2011: 86-87-88).

2 موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية : بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في هذا العصر نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف ، لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن . وحيث أنه يواجه تغير المنظمات صعوبات كبيرة تطراً لأنها بطيئة الحركة . لذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغير في المنظمات ، لان التغير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة. وهكذا فإن من السهل على القائد الإداري قيادة منظمة في حالة هدوء وركود ، وفي الاستقرار والثبات ، وعدم وجود تغييرات محلية أو عالمية بفرض وجود بيئة مستقرة ، أما عندما

تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة ، والظروف متطورة ، وتصبح المنظمة أمام تحديات متغيرات محلية وعالمية كبيرة ، فإن القائد يحتاج لتغير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا عل التغير حتى لا يفقد السيطرة على مجريات لأحداث المنظمة ، حتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويمكن تلخيص التغير من موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:

أ. يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في انجازها.

ب. لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة للإستراتيجيات وتحقيقها والعمل بقصد انجاز أهدافها.

ج. يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين - الإنسانية - المتعلقة بالتغير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الحاجات.

د. يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، بتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدراتها على المنافسة .

هـ. القائد يفكر ويحفز ويشجع العاملين ، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي ، وطريقة مثيرة ، ويعمل ما يمكنه لتحسين وتغير النظم والتنظيمات القائمة.

و. لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه ، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير .

ز. على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة ، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة الإدارية. وهذا التحول في التفكير يساعد في رؤية المنظمة وإستراتيجياتها ، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط.

ح. على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات ، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة . (سامي عايد، 88:2011-89 أميرة غنام 2017).

#### جدول (2/1/2) أبعاد القيادة التحويلية

الباحث والسنة	العنوان	الأبعاد التي تناولتها الدراسة
د/ بدوي عبد الله 2018	القيادة التحويلية وأثرها على أداء المؤسسات	التأثير المثالي الحافز الإلهامي الاعتبارات الفردية الاستثارة الفردية
أميرة غنام 2017	أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين	الجاذبية الحافز الإلهامي الاعتبارات الفردية الاستثارة الفردية
حافظ عبد الكريم 2012	أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار	التأثير المثالي التحفيز الاعتبارات الفردية الاستثارة الفكرية التمكين

التأثير المثالي الدافعية الإلهامية الاهتمام الفردي الاستئارة الفكرية	الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي	أماني عبد العاطي 2017
التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاعتبارات الفردية الاستئارة الفردي	أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام	عماد آخرون 2017
الكاريزما الاعتبارات الفردية التمكين	دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري	حسين عبد الجبار 2018

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة، 2020م

## المبحث الثاني

### التفكير الإستراتيجي

لقد أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية ودورها الخلاق الدراماتيكي في ظل حتمية تغير المنظمات العملاقة مطلبا أساسيا في دنيا الأعمال ويبقى التساؤل عن دور الإدارة الإستراتيجية قائما ، وإن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجو العقل الإستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الإستراتيجي ( الخفاجي ، ص217:2008م).

يعد (Kluver:2000) التفكير الإستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى القمة الهرمية . وقد استخدم التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980 وفي نهاية الثمانينيات ، حدثت نقلة في منطق التفكير الإستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى ، فرضت تغيرا جديدا للمفهوم الإستراتيجي ( خليف، 2008: ص 10) إن التفكير الإستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من التصور والنوافذ والبوستر الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاها بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا (الخفاجي ، ص 69:2010) يؤدي أسلوب التفكير الإستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاحتياجات على أساس وصفها الحالي والتي يمكن لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام " الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الإستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستجح بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن وأن التفكير في المستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق (عاشور 2007: 4) إن الإمساك بالنجاح يستلزم التعلم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة ، لأنها أساس مواجهة

التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال وعلى جميع الأصعدة ، إدارية ، تقنية ، واجتماعية ، ثقافية ، ومؤسسية، ودولية ، ومن ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة وإحدى أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجع تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الإستراتيجي ) بوصفه الفكر الجوال ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق ( الدوري وصالح، 2009: ص 9 ) ( نهال شفيق، 2013 ) ، يقول ( Abraham , 2005 ) أن التفكير الإستراتيجي عملية مستمرة وليست مجرد خطة سنوية ، وارتفاع مستوى التفكير الإستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ، ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو ، وتقول ( Leidtk 1998 ) إن إعداد الإستراتيجية يتطلب التكامل بين التفكير الإستراتيجي والبرامج والأنشطة المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية ، وهي عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة ومستقبلها.

## 2-2-1 تطور التفكير الإستراتيجي:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة ، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع ، في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

واستجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من الأساليب والمفاهيم التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل وإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة. على الرغم من ذلك ، فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو أن تطبق شكلاً أو آخر من أشكال الإدارة الإستراتيجية. لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة ، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه. (جمال الدين محمد، مصطفى محمود، طارق رشدي: 2007، ص -24).

## 2-2-2 مفهوم التفكير الإستراتيجي وتعريفاته:

يرى مينتزيبرغ أن التخطيط الإستراتيجي في الممارسة اليوم يتمثل في البرمجة الإستراتيجية (Strategic programming) التي تبين وتوضح وتفصل الإستراتيجيات القائمة والموجودة.

ويعتقد أنه عندما يفهم المديرون الفرق بين التخطيط، والتفكير الإستراتيجي، فإنهم سيلجئون إلي ما ينبغي أن تكون عليه عملية صنع الإستراتيجيات، أي اقتناص كل ما يتعلمه من كل المصادر (سواء الآراء والأفكار التي يكتسبها من خلال تجارية الشخصية أو من خلال خبراته العملية في التفاعل داخل المنظمة، أو البيانات والمعلومات التي تحصل عليها من خلال بحوث السوق)، وبالتالي الاستدلال المنطقي للاستفادة من ذلك التعلم في صيغة الرؤية المستقبلية والتوجهات الرئيسية للمنظمة.

إن مينتزيبرغ لا يقصد التخلص من المخططين، وإنما يقصد أن هؤلاء الأفراد الذين لديهم مسؤوليات تخطيطية ينبغي أن يكونوا محيطين بعملية صنع الإستراتيجيات وليسوا داخلها. فالمخططون يجب أن يزودوا ويساندوا عملية صنع الإستراتيجيات بالحقائق والمعلومات التي يحتاجها المفكرون الإستراتيجيون وينبغي أن يتصرفوا كمحفزين للتفاعل والتكامل (catalysts) الذين يساندون صنع الإستراتيجيات من خلال المساعدة وتشجيع المديرين على التفكير إستراتيجياً ، كما ينبغي عليهم المساعدة في تجديد الخطوات المطلوبة للتنفيذ لتحقيق وإنجاز الرؤية المستقبلية الإستراتيجية ، (الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي، د/ حاتم بن صلاح: 129، 2008-130).

ويعد مفهوم التفكير الإستراتيجي مفهوماً معقداً وهناك العديد من التعريفات التي يمكن أن نذكرها وفق ما طرحه أصحاب الاختصاص ومنها:  
يصف ( كاري هامل ) التفكير الإستراتيجي على أنه أسلوب فني للإستراتيجية مبني على أساس الإبداع وفهم طبيعة مؤسسات الأعمال.

ويعبر عنه (Mizberk) من وجه نظره هو توليفة فكرية التي تبني على أساس الحدس والإبداع الذي يعطى رؤية متكاملة عن طبيعة فكرة مؤسسة الأعمال. أما (Staceyralph) عرف التفكير الإستراتيجي حسب رأيه على أنه الاهتمام بالإستراتيجيات الفعالة التي تعطي قيمة للزبون. إذ أنه يعتقد بأن البحث عن إيجاد إستراتيجية مناسبة تعد كجزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهذا ينطبق نتیجته على التفكير الإستراتيجي ، ويعد التفكير الإستراتيجي طريقة محددة للتفكير الذي يعد مهارة خلق وبناء الأسلوب الإستراتيجي وتخلق الإستراتيجيات الرؤية التي تتعلق بالمنظمة والتي تساعد أيضا المدراء بما يقررونه فيما يتعلق برؤية المنظمة. وإن الغرض الحقيقي من التفكير الإستراتيجي هو اكتشاف إستراتيجيات مبتكرة جديدة التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية (Peter,2013:10)

وعرف (Ralph, 1992:100) التفكير الإستراتيجي بأنه استخدام قياسات وتشابهات نوعية وكمية بغرض تطوير أفكار جديدة خلاقة ورسم الإجراءات التي تكون مبنية على أساس التعلم الجديد.

وقال (Philip,2002:174) بأنه عملية التخطيط التي تقوم على مبدأ تطبيق الابتكار وتطبيق التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي لغرض تطوير إستراتيجيات منظمات الأعمال وتنمية بيئة المنافسة لديها لتوفير فرص أكبر للنجاح. ويرى (Ellen, 2009:406) أن التفكير الإستراتيجي هو العملية التي تحدد فيما يفكر به الأفراد في المنظمة ، وتقوم بتقييمه، وعرضه، وبالتالي خلق الأفكار المناسبة له ويعد أداة فعالة يتمكن المرء من خلاله الإبداع في التفكير للوصول إلي نتائج يمكن من خلالها صناعة القرارات المناسبة ذات الصلة.

ويعتقد "Simon and henry" إن التفكير الإستراتيجي هو وسيلة الإبداع والتفكير في عملية كيف يتم تحديد الأمور المستقبلية وفرص النجاح وال فشل التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها وتطورها الأمر الذي يكفل استمرارها.

أما (Ken, etal,2012:3) فيرى أن التفكير الإستراتيجي هو نشاط التفكير الفردي الذي يعود بالفائدة على المنظمات والغرض منه هو اكتشاف الإستراتيجيات التنافسية لوضع المنظمة بشكل يختلف كثيرا عن الحاضر .

عرفه " الطيبي " بأنه: القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية ، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على الفحص والتحليل (الطيبي، 2012:131) .

وعرفه آخر بأنه عملية معرفية يجب أن تسبق القرارات والأفعال الإستراتيجية ، سواء وصلت أثناء التخطيط ، وعملية النمو ، ويحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة أخذا في عين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة (ناصر ، 2018: ص 32-33) .

يرى الباحث أن التفكير الإستراتيجي هو قدرة ذهنية ، تمد صاحبها بالقدرة على الفحص والتحليل من خلال مجموعة من الخبرات والمهارات الفطرية والمكتسبة، ويعتبر من مهام الإدارة الإستراتيجية كونه يساعد في التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويمكن من صنع القرارات الإستراتيجية التي تتميز بالفعالية في سبيل تحقيق رؤية المنظمة.

## 2-2-3 أهمية التفكير الإستراتيجي:

تكمن أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال ما يلي (الجابري، 2009: ص 13)

1. اكتشاف الفرص التي تساعد على وضع رؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل إعادة صياغة الإستراتيجيات الأساسية للمنظمة عن طريق الإبداع وتخيل مستقبل جديد ومختلف عن الحاضر .
2. يؤدي التفكير الإستراتيجي إلى ربط الإبداع مع القيمة أي أنه عن طريق الإبداع الذي يعد أحد متطلبات التفكير الإستراتيجي يتم تحديد رؤية إستراتيجية.

3. إن التفكير الإستراتيجي يفيد في ترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين الموارد البشرية للمنظمة.

4. تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال تقليل نسبة الخطأ في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة.

5. إن التفكير الإستراتيجي يحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت والإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية والمالية والمعلوماتية والتطوير والتحسين المستمر من ما يؤدي إلى تحسين الأداء ، (ناصر، 2018: 33).

## 2-2-4 أهم نماذج التفكير الإستراتيجي:

نموذج ليدكا: بعد ظهور نموذج مينتزبيرغ (Mintzberg Model - 1998) طورت ليدكا- (1998) نموذجاً للتفكير الإستراتيجي يعرف بأنه أسلوب خاص للتفكير يتسم بخصائص محددة وواضحة.

## 2-2-5 عناصر التفكير الإستراتيجي:

### العنصر الأول: منظور النظم:

إن لدى المفكر الإستراتيجي نمط ذهني لنظام كامل لإيجاد قيمة ما من البداية وحتى النهاية، ويفهم العلاقات الاعتمادية المتبادلة داخل المنظومة الواحدة. فقد أكد بيتر سنغ (Peter senge) على أهمية الأنماط الذهنية في التأثير على سلوكنا ، ووفقاً له فإن الأفكار ووجهات النظر الجديدة تحقق عادة في أن تأخذ طريقها إلى التطبيق والممارسة نظراً لتعارضها مع الصور الذهنية الداخلية، لذلك فإن خبراء التغيير السلوكي يلجأون إلي تغيير أنماطنا الذهنية من خلال تغيير الصور الذهنية التي نحملها في أذهاننا عن العالم الخارجي وكيف يعمل. ووفقاً لجيمس مور (James Moore-1993) يجب أن تؤدي النماذج أو الأنماط الذهنية (Mental Model) إلى تصور منظمة الأعمال في سياق أوسع وأكبر من مجرد مجال الصناعة لكي يتحقق الإبداع.

ويقترح جيمس مور النظر إلى المنظمة ليس كعضو في حقل صناعة معينة، وإنما كنظام بيئي متكامل (Business Ecosystem) بحيث تعبر حدود عدة صناعات. ومن منظور النظام البيئي (Ecosystem) فإن الشركات تطور قدرات إبداعية جديدة تمكنها من العمل معاً تعاونياً وتتافسحاً لمساندة منتجات جديدة، وإشباع حاجات العملاء، والانتقال إلى إبداع جديد وهكذا.

إن التفكير إستراتيجياً في ضوء ما سبق ينبغي أن يحفز الشركات على تبني التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) ليتمكنها من النمو الصحيح في إطار شبكات المنافسة، وفقاً لمفهوم البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة (Business Ecosystem) وبالإضافة إلى فهم النظام البيئي الخارجي للأعمال (البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة) والتي تعمل المنظمة في إطارها يجب أن يأخذ التفكير الإستراتيجي في اعتباره وتقديره العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين الأجزاء الداخلية التي تشكل الكل ، وكذا حقيقة أن الكل أعظم من أجزائه.

لقد استخدم سنغ ( Senge 1990 ) اصطلاح منهج النظم للتفكير لوصف الظاهرة ذاتها وأكد أنه يمثل أهم القواعد الخمس للمنظمة المتعلمة ( The five Disciplines Learning Organization ) وأيد أن منهج تفكير النظم هو الذي يجعل بقية أنواع التعلم تتحقق بتناغم وانسجام، كما أوضح أن المشكلة الأساسية لمنظمات الأعمال هي الإخفاق في رؤية المشكلات كعناصر من عناصر الأنظمة ، ومعظم مشكلات المنظمات ليست أخطاء فريدة ولكنها قضايا متعلقة بالأنظمة.

إن منظور النظم يمكن الأفراد من استيضاح أدوارهم داخل المنظمة الكبيرة، وكذا معرفة أثر سلوكهم على الأجزاء الأخرى للنظام وكذلك على المخرجات النهائية. وبالتالي فإن هذا الاتجاه يمكن من تناول الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى كل مجال وظيفي ، بل وعلى مستوى الفرد أيضاً. ومن المستحيل تحسين المخرجات النهائية للنظام بدون تحقق مثل هذا الفهم.

## العنصر الثاني: التركيز على الغاية:

يرى هاميل وبراهالاد (Hamel and prahalad-1994) إن الغاية الإستراتيجية (Strategic Intent) هي اصطلاح يتضمن وجهة نظر محددة بشأن السوق في المدى الطويل أو بشأن المركز التنافسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال عقد من الزمان، وبالتالي فهو يمثل توجهاً للمنظمة (A sense of Direction) وتكون الغاية الإستراتيجية (Strategic Intent) مختلفة ومميزة وتحمل في طياتها وجهة نظر تنافسية فريدة عن المستقبل، كما تحمل رسالة إلى الموظفين تعدهم باكتشاف قطاعات تنافسية جديدة، وبالتالي فهي تثبت معنى الاكتشاف (A sense of DISCOVERY) والغاية الإستراتيجية تتصف أيضاً بالإثارة العاطفية فهي تمثل هدفاً يراه الموظفون جديراً بالسعي والجهد ، وبالتالي فهي تثبت معنى المصير والاتجاه وقد وصفها ليدكا (Liedtka-1998) على النحو الآتي:

إن الغاية الإستراتيجية توفر بؤرة التركيز التي تمكن الأفراد العاملين في منظمة ما في زيادة فعالية طاقاتهم ليركزوا اهتمامهم وانتباههم لمواجهة المشوشات، والتركيز على مدى الوقت الذي يستغرقه إنجاز الهدف وبالتالي فإن التفكير الإستراتيجي يعني أساساً وبصفة مستمرة بتشكيل وإعادة تشكيل الغاية الإستراتيجية.

## العنصر الثالث: الذكاء الانتهازي/ الانتهاز الذكي:

إن جوهر هذا العنصر هو الانفتاح للتجارب والخبرات الجديدة والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والتي قد تبدو أكثر ملائمة واستجابة للبيئة الاقتصادية سريعة التغيير.

حيث يرى مينتزيبرغ ، أن هذا الاتجاه يعبر عن الفرق بين الإستراتيجيات

الطارئة (Emergent strategy) والإستراتيجية المرسومة المنشودة (Deliberate strategy).

ويجب على المنظمة عند ممارسة الانتهاز الذكي أو الذكاء الانتهازي، أن تأخذ في الاعتبار وبجدية مدخلات الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، والموظفين الأكثر إبداعاً والذين لديهم القدرة على تقبل وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتي قد تكون أكثر ملائمة للبيئة.

فطبقاً لهاميل (Hamel-1997) إذا كنت تريد تكوين وجهة نظر أو تصور عن المستقبل ، وإذا كنت تريد إيجاد إستراتيجية ذات معنى، فيجب عليك أولاً إيجاد هرم التخيل (Hierarchy of Imagination) وهذا يعني توزيع حصص الأصوات وبالذات لأولئك المحرومين من حق المشاركة في عملية صنع الإستراتيجيات.

#### العنصر الرابع: التفكير ثلاثي الأبعاد في البعد الزمني:

الماضي والحاضر والمستقبل Thinking in time فطبقاً لهاميل وبراهالاد (Hamel & parhalad-1949) فإن الإستراتيجية لا يقودها المستقبل بمفرده ولكن أيضاً الفجوة بين الوضع الراهن والغاية الإستراتيجية المستقبلية.

وحسب رأيهما فإن الغاية الإستراتيجية تتضمن تمديداً كبيراً للمنظمة (Sizudle stretch).

وبالتالي فإن القدرات والموارد الحالية لن تفي بالغرض، الأمر الذي يجبر المنظمة على أن تكون مبدعة وخلاقة بدرجة أكبر، لتحقيق أعظم قدر من المخرجات بالموارد المحدودة.

فبينما كانت النظرة التقليدية للإستراتيجية تركز على درجة التوفيق بين الموارد المتاحة والفرص السانحة، فإن الغاية الإستراتيجية توجد عدم توافق مفرط بين الموارد والطموحات، وبالتالي فإنه يربط الماضي بالحاضر وربطهما بالمستقبل فإن التفكير الإستراتيجي يكون قد حقق العنصر الرابع ألا وهو التفكير في أبعاد الزمن الثلاث (Thinking in time).

وقد أوضح (Neustadt-1986) أن أبعاد الزمن الثلاث هي الماضي والحاضر والمستقبل (Thinking time) لها ثلاثة عناصر وهي:

1. إدراك أن المستقبل لا يأتي من مكان معين وإنما من الماضي. وبالتالي فإن للماضي قيمة تنبؤية.

2. إدراك أن ما يعيننا عن المستقبل في الوقت الحاضر هو الرحيل عن الماضي (التعديلات ، والتغييرات).

3. المقارنة المستمرة ، التآرجح والتذبذب المستمر بين الماضي والحاضر والمستقبل وباختصار يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي يعني بالماضي والحاضر والمستقبل، ولذلك فإنه يستخدم ذاكرة المنظمة وتاريخها العريض كمدخلات لصياغة مستقبلها.

#### العنصر الخامس: أنه مستمد من افتراضات أو فرضيات:

وفقاً للأساليب العلمية فإنه يصنع افتراضات معينة ويسعى إلى اختبارها، ووفقاً لليدكا (Liedtka-1998) فإن هذا الاتجاه يعتبر غريباً بالنسبة لمعظم المديرين ومع ذلك ففي بيئة تتصف بتزايد توفر المعلومات وتناقص الوقت المتاح للتفكير فإن القدرة على صياغة فرضيات جيدة واختبارها بكفاءة وفعالية، تعتبر قدرة أو كفاءة محورية حيوية، وهي تعتبر أيضاً أهم كفاءة محورية لأفضل دور الاستشارات الرائدة.

ونظراً لان التفكير الإستراتيجي ينطلق من صياغة الفرضيات فإنه يتأرجح بين ثنائية التحليل والحدس أو البديهة أو الفطنة ، والتي سادت الجدل القائم حول قيمة التخطيط الرسمي، فالتفكير الإستراتيجي يتصف بالابتكارية والاقتصادية.

وعلى الرغم من تحقيق نمطي التفكير في آن واحد أمر صعب لما يتطلبه من تعليق الحكم الاقتصادي لكي ينطلق الفكر الابتكاري .

وعلى الرغم من أن الطرق العلمية قادرة على مساندة نمطي التفكير التحليلي والابتكاري بالتعاقب من خلال استخدام دورات معادة ومتكررة من صياغة الفرضيات

واختبارها، فإن وضع الفرضيات يتضمن السؤال الابتكاري ماذا لو أما اختيار الفرضيات فيتبع السؤال التقويمي لو حدث كذا.. إذن... وقيم المعلومات ذات العلاقة بالتحليل.

إن تكرار هذه العملية يمكن المنظمة من أن تتيح لنفسها قاعدة من الفرضيات المتنوعة دون التضحية بالقدرة على استكشاف الأفكار والاتجاهات النبيلة، والأثر المتحقق هو منظمة تستطيع أن تتجاوز الأفكار البسيطة المتعلقة بالعلاقة السببية بين المؤثر والأثر، وتواصل التعلم مدى الحياة.

أوضحت ليدكا (Liedtka) أن العناصر الخمس معاً تصنف التفكير الإستراتيجي، والمفكر الإستراتيجي بنظرة شمولية واسعة تمكنه من رؤية الكل والعلاقات التي تربط بين الأجزاء كلها . وذلك على صعيد المستويات الرئيسية الأربعة والعناصر الأفقية لنظام القيم المتكاملة.

وباختصار فقد أوضحت ليدكا أن المفكر الإستراتيجي يبقى دائماً منفحاً للفرص السانحة سواء لتحقيق الغاية الإستراتيجية المحددة أو في سبيل السعي المستمر للتأكد من ملائمة الغاية الإستراتيجية.

إن الشركات التي تنجح في اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجي تكون قد اكتسبت ميزة منافسة أو مصدراً جديداً للمزايا التنافسية. كما يتيح نظام النظم الشمولي للمنظمة إعادة تصميم عملياتها لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية.

من ناحية أخرى فإن التركيز على الغاية يجعلها أكثر تصميماً وأقل تعرضاً للمشوشات. بينما ستحسن القدرة على التفكير في الوقت بأبعاده الثلاثة من جودة قراراتها وستسرع عملية تنفيذها.

أما القدرة على وضع الفرضيات واختبارها فستدمج كل من التفكير الابتكاري والتفكير الانتقادي في عملياتها. أما الانتهازية الذكية فستمكن المنظمة من أن تصبح أكثر استجابة للفرص السانحة.

إن الأثر الكلي الذي تحققه هذه العناصر مجتمعة هو إيجاد طاقة للتفكير الإستراتيجي، والذي يمكن المنظمة من مواجهة ما أسماه (Day-1994) الاختبارات الأساسية الثلاثة للقدرة على التفكير الإستراتيجي وهي:

1. إيجاد مخرجات ذات قيمة عظيمة.

2. يصعب على المنافسين تقليدها.

3. التكيف مع التغيير.

وترى ليديكا أن هذه العناصر المتداخلة عندما تتحقق جميعها تمكن المنظمة من تحقيق مخرجات إيجابية عظيمة، شريطة أن يصاحب ذلك تخطيط إستراتيجي فعال يحفز ويستحث عملية التنفيذ لجني ثمار التفكير الإستراتيجي. (مرجع سابق: ص، 42-51).

## 2-2-6 إيجابيات التفكير الإستراتيجي:

يوفر التفكير الإستراتيجي العديد من الايجابيات والفوائد من بينها ما يلي:

(الغالي وإدريسي، 2007:62-63)

1. بلورة الإطار الفكري للنظر للمنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها بالشمولية بدلا

من وصفها صندوقا مغلقا ، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.

2. التوكيد على أهمية استشراق المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من

الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله ، والتي هي امتداد للماضي.

3. توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من التركيز على

الوسائل والجزئيات.

4. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة الضمنية وحثها

على الإبداع والابتكار.

5. تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوة المساندة للمنظمة والتهيؤ والاستعداد للالتزام والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
6. تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الأطراف العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية وصنع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
7. يسهم التفكير الإستراتيجي تقوية الولاء والانتماء، والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية.
8. يساعد التفكير الإستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفؤل والشفافية في أجواء المنظمة ، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
9. يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها ، ويوحد كلمتها ، ويبعث على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه ، ( نهال شفيق ، 26:2013-27).

## 2-2-7 معوقات التفكير الإستراتيجي:

إن التغيرات التي تحدث في العالم كان لها أثر واضح في التفكير والتحليل الإستراتيجي مما يتطلب من المنظمات أن تواجه التحديات من خلال إعادة النظر في إدارتها وطبيعة الهيكل التنظيمي وصياغة سياسة المنظمة في المستقبل وأساليب التعامل مع المشاكل المختلفة وطرق معالجتها الأمر الذي يحقق لها القدرة في تحقيق الميزة التنافسية وتجنب وقوع المنظمة في حالة العجز وعدم الكفاءة في منافسة المنظمات الأخرى ، ومعرفة المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي يساعد على الصعوبات التي تعترض الإجراءات العملية في بيئة المنظمة والتي تزيد من فرص النجاح للمنظمة.

ومن هذه المعوقات التي تواجه ممارسة التفكير الإستراتيجي هي :

1. ضعف الانتماء والإيمان لدى القادة والموارد بالعمل الإستراتيجي.
2. التعقيد والغموض والتغير المستمر في بيئة المنظمة الأمر الذي يعيق قدرة المنظمة على مراجعة وتعديل إستراتيجيتها نتيجة التغييرات التي تحدث باستمرار مما يجعل التفكير على المدى البعيد وتوقع المستقبل صعبة بسبب التغير المستمر لبيئة المنظمة.
3. عدم توفر المعلومات الضرورية الخاصة بالبيئة التنافسية وعدم تنسيق المنظمة مع باقي المنظمات الأخرى والطرق الأساليب التنظيمية التقليدية.
4. عدم توفر الإمكانيات المادية المتاحة التي من المفترض تخصيصها في هذا الجانب والتي تسمح للمنظمة بأن تزيد من تفكيرها الإستراتيجي الذي يساعد في زيادة أنشطة وبرامج المنظمة للسنوات المقبلة.
5. افتقار المنظمات إلي وجود إدارة تعني بالإدارة الإستراتيجية التي تساعد الإدارة العليا ووضع الخطط الإستراتيجية وعدم الوضوح بالخطوات المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي.
6. عدم الاستقرار في الكوادر العاملة في المنظمة وعدم توفر الاستقرار الوظيفي الذي يحدو من عملية التفكير بمستقبل المنظمة.
7. عدم وجود هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية وانحسار الاهتمام التنظيمي في الجانب الإداري فقط وإهمال الجانب الفني والتوجيهي والتوسع غير المنتظم.
8. ومن المعوقات البارزة الأخرى هي وضع خطط صغيرة الأمد بدلا من وضع خطط طويلة الأمد وافتقارها إلي أهداف إستراتيجية طويلة الأمد تكون دقيقة ومحددة ومفهومة من قبل كوادر المنظمة.
9. نقص التقنيات والأدوات المطلوبة في عملية التفكير الإستراتيجي.
10. ضعف قدرة المدراء على وضع التنبؤات الإستراتيجية وتقييم تأثيرها على أداء المنظمة، ومقاومتهم للتغير والتطوير من الآثار السلبية التي تؤثر على التفكير

الإستراتيجي وذلك يعود إلى طبيعة النمط البيروقراطي الذي يمارسونه وعدم قدرتهم على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة لقلة خبرتهم الإدارية وعدم رغبتهم في تحمل المخاطر، والبحث عن فرص جديدة وضعف قدراتهم ومهاراتهم لإيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة للتغيرات أو المعانات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لإدارة المنظمة بالإضافة لعدم ملائمة أو كفاية رصيدهم المعرفي عن أنماط وممارسات التفكير الإستراتيجي ، وتزايد الفجوة بين اعترافهم بأهمية التفكير الإستراتيجي وأخذهم بضرورة صياغة أهداف المنظمة.(ناصر، 2018: 34-35).

## 2-2-8 خصائص التفكير الإستراتيجي:

- يتسم التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تساعد في تطور المنظمة من بينها ما يأتي: (Geoff,2006:6-8)
1. الإيمان بالقدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية وتشجيع عالم الفكر والخيال والتنبؤ بالمستقبل وتوظيفه لصالح تجسيد أهداف المنظمة سببا لبقاء وديمومة المنظمة.
  2. إن التفكير الإستراتيجي يجب أن يكون في جميع مفاصل المنظمة من أجل وضع الحلول والإجراءات المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجه البيئة الداخلية.
  3. التفكير الإستراتيجي سببا في معرفة أماكن الخلل التي تصيب المنظمة بين الحين والآخر واستباق حدوث المخاطر التي تهدد وجود المنظمة.
  4. استقطاب وجذب ذوي الأفكار المبدعة والعقول النيرة يجعل المنظمة تمتلك تفكير تنافسي يزودها بأفكار متنوعة بغرض تطبيقها على منتجاتها أو خدماتها وبالتالي إرضاء أصحاب الأنواق المختلفة من زبائنهم الأمر الذي يضيف قيمة إضافية للمنظمة من خلال معرفتها بواقع المجتمع وتوجهاته.
  5. يستند التفكير الإستراتيجي في رؤيته إلي أداة التحليل الشخصي لمعرفة الأمور بواقعه الحقيقي وفهم مفاصل العناصر التي تتركب منها المنظومة واستخدام

أدوات أخرى من الأساليب التي تساعد في فهم المتغيرات الذاتية والمرتبطة ببعضها البعض ، (أحمد عبد الأمير ناصر ، 2018).

## 2-2-9 الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي:

وفقاً لأنسوف (Ansoff-1990) فإن مستوى القابلية للتغيير اليوم معدلاً لم يعد معه التخطيط الإستراتيجي الرسمي كافياً لتحقيق الاستجابة الآتية المناسبة للاضطرابات التي ينوي عليها المستقبل، وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ذلك منها:

1. التطور الهائل في التقنية والذي يؤثر على البيئة الاقتصادية.
  2. المشاركة المتزايدة لحملة الأسهم في إدارة أعمال الشركة وعملياتها، الأمر الذي أدى إلى إثارة جدل كبير وأساسي حول طبيعة وأغراض شركات الأعمال.
  3. زيادة الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.
- ويرى أنسوف (Ansoff) أن هناك منظمات أخفقت في التنبؤ والتوقع بالضغوط الاجتماعية والسياسة التي تؤكد هذا المطلب ويمكن تفسير ذلك على قيام حاجة أكبر اليوم إلى الأشخاص الذين يستطيعون حقاً التفكير إستراتيجياً، أي الأفراد الذين لا يحصرهم أنفسهم داخل حدود العملية والذين يستطيعون دمج البديهة مع الخيال والتحليل (Hayes- Guth -1985).

ويرى (Hayes) أن التفكير الإستراتيجي يعتبر مطلباً هاماً للمدريين من أجل:

1. فهم البيئة الخارجية المناسبة.
2. فهم قدرات وأهداف المنظمة.
3. فهم الارتباطات القائمة بين الأحداث التي تبدو وأهمية الترابط.
4. إدراك العديد من المؤثرات.
5. استشعار الفرص الجديدة.
6. رؤية الإستراتيجيات والحلول المتنوعة.

## 2-2-10 أغراض التفكير الإستراتيجي:

إن التفكير الإستراتيجي يعتبر أساساً طريقة أكثر ثراءً وأكثر إبداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم الذي تعمل من خلاله . لذلك أود الإشارة إلى أن الإستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض المنشأة والموارد البشرية والعوامل المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم. وقد يبدو هذا القول سهلاً لكن التنفيذ يختلف، ولو أنه عموماً يؤدي إلى تحقيق قاعدة قوية لإدارة المنشأة لان التفكير الإستراتيجي يعني في عبارة واحدة أنجح إستراتيجية يمكن لمنشأتك صياغتها وتنفيذها ( الجدول رقم يوضح ذلك).

وقد ذكر (Roger Kaufman) عدة تفاصيل إضافية تتعلق بأغراض التفكير الإستراتيجي. وهو يعتقد- كما أعتقد أنا أيضاً- أنه تفكير ينصب على التنظيم الذي تعمل من خلاله ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل التنظيم.

فالتفكير الإستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم، لتحديد الفرص والتحديات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم، مما يتضمن استمرارية البقاء المتطور، أي أن التفكير الإستراتيجي ينقلنا من مرحلة نرى فيها التنظيم على أنه عبارة عن تجمع منقسم يشتمل على أجزاء لا رابطة بينها وتتنافس كلها من أجل الموارد، إلى رؤية هذا التنظيم على أنه كيان واحد، ومن ثم التعامل مع التنظيم باعتباره نظاماً أشمل يربط بين الأجزاء بعضها البعض بحيث يجعل منها في النهاية وحدة واحدة. والتفكير الإستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها، ويفيد بعضه البعض. لهذا فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل، إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالارتقاء، حيث يتم من خلاله

اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمى إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم. لذا فإن التفكير الإستراتيجي يعتبر عملياً وراقياً في آن واحد.

### جدول رقم (3/2/2) التفكير الإستراتيجي عملياً

بالنسبة لتحديد الاتجاه	يكون غرض التفكير الإستراتيجي هو التوصل إلى العميل وجذبه والاحتفاظ به.
عند وضع برنامج التغيير	باعتبار أن معظم المنشآت ناجحة فيما تقوم بإنتاجه وطرحه في الأسواق، لذلك فإن التفكير الإستراتيجي ينصب على تحديد ما يجب تغييره أو تعديله أو إضافته أو حذفه أو حيازته.
عند توزيع الموارد	ينصب التفكير الإستراتيجي على كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لكمية من الموارد سوف تظل محدودة بصورة مستمرة ، وأن يكون ذلك بنفس مستوى الجودة.

المصدر: د. عبد الرحمن توفيق ، التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات ، (2003م) ، ص 71 .

يشير الجدول أعلاه للغرض من التفكير الإستراتيجي وعمله بالنسبة لتحديد الاتجاه ووضع برنامج التغيير للمنظمة بالإضافة على كيفية توزيع الموارد وكيفية استخدامها بصورة مثلى.

### 2-2-11 الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير العلمي:

إن 99% من المديرين المسؤولين يمتلكون فكراً دقيقاً ومهارات في ممارسة التفكير التشغيلي (Operational Thinking). لذلك فإن الجميع يميل دائماً إلى التفكير التشغيلي سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسالة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة كما ظلت لمدة طويلة موضع احتفال وتشجيع ، وقد علق على ذلك أحد المديرين بقوله: ( لقد حاولت فعلاً ممارسة التفكير الإستراتيجي ، ولكن طوال حياتي كنت أفكر بالطريقة التشغيلية ، ولذلك يتعين علي معرفة الكثير لكي أغير هذا الاتجاه).

## 2-2-12 ممارسة التفكير الإستراتيجي:

إن ممارسة التفكير الإستراتيجي ليست بالعملية المعقدة وهي لا تعني في حال من الأحوال انعزال المفكر الإستراتيجي وبقاءه ضمن حاله من الخلو لممارسته، بل تتعدى هذا الأمر بخطوات ، فالمفكر الإستراتيجي إنما يستلهم أفكاره الخلاقة من خلال الاندماج مع تقارير العمل ومخرجاته، إذ تبدأ عملية الإستراتيجي بقراءة نتائج الماضي والحاضر. وهي عملية ذات بعدين، فمن ناحية يمارس المفكر الإستراتيجي عملية التفكير من خلال مهارته الفطرية المكتسبة ، ومن ناحية المهارات العلمية في الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

وهناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والإبداع ، فالتفكير الإستراتيجي يعد أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب أنشطتها توافر قدر من الإبداع والاستبصار أو ما يسمى بالإدراك الفجائي بهدف إنتاج أشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد ، حيث يتطلب التفكير الإستراتيجي تصميم قواعد وأبعاد جديدة مبتكرة دون تقليد الماضي، استنادا على قواعد معرفية تهيأ لهذا الغرض : تتمثل صلة التفكير الإستراتيجي بالإبداع في إستراتيجية الخيال الإبداعي التي تتمثل على عدة عوامل من أهمها التموضع الإستراتيجي للمنظمة كأسلوب لازم لتحقيق التلائم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنظمة، حيث أصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة التنظيمية وتداخلاتها مع البيئة أحد أهم سمات التفكير الإبداعي ( المرجع ، 2014 : 88).

وتتطلب عملية التفكير الإستراتيجي عددا من المقومات التي تساعد في ممارسة التفكير الإستراتيجي ويرى (أبو بكر ، 2014:49) أن أبرز هذه المقومات تتمثل في:

1. توفير قاعدة معلومات شاملة يستند عليها المفكر الإستراتيجي.

2. امتلاك الإدارة مهارات الحصول على المعلومات وأدوات ووسائل وإجراءات تحليل وتفسير المعلومات المتوفرة .

3. تهيئة المنظمة معنويا وسلوكيا وفنيا وإداريا، إذ من أهم متطلبات فعالية التفكير الإستراتيجي.

4. استمرارية ممارسة منهج التفكير الإستراتيجي في جميع العمليات الإدارية والفنية في الإدارة .

بينما يرى: (Wienr andBrown:2006:229) و (Wilson and acummings)

بأن متطلبات ممارسة التفكير الإستراتيجي تتمثل في:

1. توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.

2. تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة التعليمية ليخرجوا الملكة الفكرية من داخلهم.

3. تطوير مهارات الاتصال للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المؤسسة.

4. تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عند سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة ، لان التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلي المتغيرات من زوايا متعددة.

5. تحديد ثقف زمني لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى واقع.

6. تشخيص مستوى إدارة المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة. ومن خلال ما سبق نستنتج أن المقومات الرئيسية لممارسة التفكير الإستراتيجي يمكن تلخيصها في الآتي:

أ. وفرة المعلومات

ب. تبني الإدارة العليا

## ج. المشاركة

### د. الثقافة التنظيمية

ويجب على المفكر الإستراتيجي أن، يفتن لمتغيرات البيئة من حوله عند ممارسة التفكير الإستراتيجي، فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسية على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة والاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ في وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية تمثل معتقدات الأفراد وقيمهم الأساسية التي يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية والروتين المبالغ فيه، كما تمثل القوانين والتشريعات أيضا إحدى القيود البيئية (المغربي ، 2007: 50) ، وتنوع طبيعة ممارسة التفكير الإستراتيجي تبعا للأهداف التي يسعى لتحقيقها، فالمنظمات الربحية يفكر إستراتيجيها وفق ما يعظم الأرباح ويزيد الإنتاجية من السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فيما تهتم المنظمات غير الربحية بضمان تطبيق برامجها المعدة، وخدمة الشرائح التي تسعى لتقديم خدماتها لها، وكذلك الإدارة العامة للدولة لتطبيق السياسة الحكومية ، وكل هذا يجعل من حصر الممارسات التي ينتهجها المفكر الإستراتيجي أمرا غير دقيق.(أبو شعبان ، 2017: 27-28-29).

### 2-2-13 الفرق بين عمليتي التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

يطلق مصطلح التخطيط الإستراتيجي عادة ليشير إلى عملية تفكير تحليلية برنامجية، تنفذ وفقاً لعوامل معينة تتعلق بما ينبغي إنجازه ، ولكنها لا تشكك في مصداقية هذه العوامل. وبالتالي فهو أي التخطيط الإستراتيجي يوصف بأنه دورة تعلم مفردة أو أحادية (Single – loop learning).

وفي المقابل فإن التفكير الإستراتيجي يشير إلى عملية تفكير إبتكارية متشعبة وهو أسلوب لصياغة الإستراتيجيات يعني بإعادة تشكيل المستقبل وإيجاد مجالات جديدة للمنافسة بدلاً من النضال من أجل تحقيق نمو بطيء. أو انكماش الأسواق، وعلى عكس التخطيط الإستراتيجي فإن التفكير الإستراتيجي يختبر مصداقية العوامل نفسها الأمر الذي يجعله يوصف بأنه دورة تعلم مزدوجة ( double loop learning) والجدول التالي يعقد مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

### جدول رقم (4/2/2) يوضح مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي Strategic thinking	التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning
ينسحب على كل المستويات التنظيمية في الشركة	تقتصر ممارسته على كبار التنفيذيين فقط
تشارك كافة المستويات في صياغة خطة بما في ذلك العملاء	يتولى المخططون في المركز الرئيسي التفكير ومن ثم توزيع الخطط
استخدام عملية لصياغة الإستراتيجية تناسب الموقف واحتياجاته ومتطلباته.	عملية صياغة إستراتيجية عامة تطبق في أي موقف أو بيئة تنظيمية
عملية مستمرة، مخرجاتها لا ترتبط بمواعيد محددة زمنياً	دورة زمنية تخطيطية مؤطرة على غرار الدورة الزمنية لإعداد الميزانية
عملية تفكير حر تعتمد على الموضوع. صيغ متنوعة بدرجة كبيرة كل منها يركز على بعد معين من أبعاد النشاط	جلسات معدة مسبقاً وفقاً لإطار وجدول أعمال محدداً صيغة شكلية محددة سلفاً
لا توجد إجابات فورية. مزيج من الحدس والحقائق.	إجابات صحيحة والتطابق مع ما تراه الإدارة العليا
رؤية إستراتيجية مستقبلية. ابتكار ، حدس ، مشاريع	خطة وخطوات محددة
مقاييس إبداعية تنطلق من الخطة التجارية. ورضاء العملاء ، والموارد البشرية	ممارسة الرقابة باستخدام مقاييس مالية فقط
غير رسمي.	رسمي.

المصدر: د. حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل ، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي، (2008)، ص

## 2-2-14 العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والخطط الإستراتيجية:

لابد من ادراك المدير للفارق الكبير بين التفكير الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس و ادراك إستراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره ، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها. إن بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة ، وممارسته، يترتب عليه حتماً وضع إستراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، في حين إن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي ، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية، مما يترتب عليه عادة أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفاً تنفيذياً في حد ذاتها وليست كما يجب أن تكون ، مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، وتلك القضية هي ما تميز بين أسلوب الفكر التقليدي ومنهج التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسات، كما أن هذا الأمر يوضح جوهر التفكير الإستراتيجي.

## 2-2-15 العلاقة بين المديرين الإستراتيجيين ومنهج التفكير الإستراتيجي:

من الموضوعات التي يتكرر الإشارة إليها في عديد من الكتابات المهمة بالإستراتيجيات والإدارة الإستراتيجية إلى درجة أصبحت وكأنها مبدأ متفق عليه هو، ما يتعلق بالمدير الإستراتيجي أو المديرين الإستراتيجيين وتمييزهم عن المدير التخطيطي. ونحن نتحفظ على هذا المسمى أو التصنيف، وذلك تأسيساً على أن المدير يفترض أن يكون إستراتيجياً، بل ويفترض أن يكون أعضاء المؤسسة إستراتيجيون، يفكرون إستراتيجياً، ويتصرفون إستراتيجياً.

وبناء عليه فإن المدير لكي يمارس العملية الإدارية بفعالية، وخاصة وظيفة التخطيط، يفترض أن يكون المدير إستراتيجي عند ممارسة التخطيط، ومن ثم يستحيل أن يكون المدير ناجح في التخطيط ما لم يكون إستراتيجياً ، وفي افتقار

المدير للتفكير والمنهج الإستراتيجي عندئذ لا يكون أكثر من كونه مديراً تقليدياً ، وعادة ما يكون مسئول عن فشل المنظمة وتخلفها .

ونلخص من ذلك أنه لا يوجد إستراتيجيون وآخرون مخططون ، كما هو في العديد من الكتابات ، ولا يوجد مدير إستراتيجي ومدير تخطيطي ، حيث الإستراتيجية فكر ومنهج وعملية، في حين أن التخطيط وظيفة أو مهمة إدارية يمارسها المدير الذي يفترض أنه يتمتع بعقلية ورؤية إستراتيجية، وعند غياب هذه العقلية والرؤية يمكن القول أننا أمام مدير تقليدي أو لا مدير مقابل المدير الإستراتيجي ، ولا شك أن فلسفة ومنهج التخطيط وممارسته لا بد وأن تختلف ما بين المدير الإستراتيجي والمدير التقليدي ( إذا افترضنا أنه مدير) وذلك على النحو التالي:

1. يفترض أن يكون المديرون الإستراتيجيون مخططون، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المخططون التقليديون من المديرين إستراتيجيون.

2. المخططون التقليديون من المديرين قد يكونوا بارعين في صياغة الهدف ، ثم ترجمة الأهداف إلى خطط ، والخطط إلى برامج، وانعكاس البرامج في مجموعة سياسات وقواعد وأنظمة ،وعادة لا تتحقق الأهداف بعد كل ذلك ، ويكون هؤلاء المديرون مصدراً لمزيد من التكلفة والمزيد من استخدام وإهدار الموارد، لا أكثر من ذلك ، في حين أن الإستراتيجيين يكونوا مسئولين بأن يفعل المخططون كل ذلك من خلال رؤية إستراتيجية وتوجه إستراتيجي ناتج عن منهج التفكير الإستراتيجي .

3. المخططون من المديرين التقليديين يعملون وفق آليا يغلب عليها الجانب الإجرائي الرسمي الروتيني، والمديرون الإستراتيجيون يفكرون وفق منهج التفكير و الإدراك والتصور الإستراتيجي بناء على تفكير علمي منطقي نظامي موقفي .

4. المخططون من المديرين التقليديين يتعاملون مع ظواهر الأرقام والإحصاءات والمعلومات ، والمديرون الإستراتيجيون يتعاملون ، ليس فقط مع دلالات تلك

الأرقام والإحصاءات والمعلومات، ولكن مع دلالات ما وراء هذه الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق منهج وتفكير وتوجه إستراتيجي مرن يستوعب المواقف، ويتفاعل مع الأحداث ، ويستجيب للمتغيرات ، ويؤثر في البيئة ويتعامل معها بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها (د. دكتور فهد بن عبد الله النعيم ، د.مصطفى محمود ، 2010م ، ص ص 163-165).

## 2-2-16 مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي:

عادة ما ينتج من غياب التفكير الإستراتيجي وعدم حرص المنظمة على تعميق استخدام منهج التفكير الإستراتيجي في الممارسات الإدارية عديد من المؤشرات والشواهد منها ما يلي:

1. ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها .
2. مواجهة المنظمة العديد من المشكلات والأزمات نتيجة لعدم الإدراك للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها
3. إهدار جزء من الإمكانيات والموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوية وكيفية الانتفاع بها
4. ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ، ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
5. غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة ، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.

6. ضعف قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار ، ووضوح تقديس اللوائح والإجراءات والقواعد وتحفيز الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.

7. مناخ تنظيمي به عديد من مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان واتجاهات عدم الانتماء للمنظمة، وحالات النزاع والصراع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية التي تحقق التجانس بين إداركات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.

8. تخبط المنظمة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها، نتيجة عدم وضوح الرؤيا وعدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة .

9. ضعف مهارات وقدرة قيادات المنظمة لإيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير في مسارات العمل في المنظمة.

10. ظهور ما يسمى " العداء البيئي" تجاه المنظمة وما يرتبط به من إظهار فئات مجتمع المنظمة مشاعر عدم الرضاء والكراهية تجاه المنظمة أو عدم الحماس أو التأييد لها. نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

وتؤكد تلك المؤشرات والشواهد أهمية تعميق منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة قبل البدء في صياغة الإستراتيجيات ووضع خطط وبرامج العمل (د.مصطفى محمود ، 2010م ، ص ص 63-65).

## جدول (5/2/2) أبعاد التفكير الإستراتيجي

الأبعاد التي تناولتها الدراسة	العنوان	الباحث والسنة
القصد الإستراتيجي المنظور النظمي تكوين الافتراضات الرؤيا المستقبلية الفرص الذكية التفكير في الوقت	التفكير الإستراتيجي أساسي في الأداء للمنظمة	أحمد عبد الأمير 2018
أنماط التفكير الإستراتيجي ممارسة التفكير الإستراتيجي معوقات التفكير الإستراتيجي	أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني	أسامة ناصر 2017
القصد الإستراتيجي قيادة الافتراضات الفرص الذكية التصور النظمي التفكير في الوقت	دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية بالمؤسسة	صبرينة ترغبني 2015
القصد الإستراتيجي التفكير في الوقت المناسب قيادة الافتراضات الفرص الذكية	دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق	صدوق فتحية 2019
القصد الإستراتيجي التفكير في الوقت المناسب قيادة الافتراضات	أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية	منال جعفر 2018
النية الإستراتيجية إدراك النظم التفكير في الوقت التفكير الفرصي	التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية	على كزار 2018

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة، 2020م

## المبحث الثالث

### الأداء الإبداعي

#### 2-3-1 مفهوم الأداء الإبداعي:

يشكل الإبداع عنصرا جوهريا لنجاح المنظمات على الأمد البعيد. ويتحدد الأداء الإبداعي بالأنشطة المرتبطة بالإبداع والتي يتم تنفيذها من قبيل تقديم منتجات جديدة أو محسنة، عمليات جديدة، طرق تسويق جديدة أو طرق تنظيمية جديدة ولأداء الإبداعي هو مزيج من الانجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين التي تبذلها المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار . الجوانب المختلفة للإبداعية ، كالعليات ، المنتجات، والتسويق، والهيكل التنظيمي.(Tun,et,al,2015:416) . والأداء الإبداعي من وجهة نظر (Grass,2014:2) . هو بناء مركب وذو أبعاد مركبة يمكن قياسها بطرق مختلفة منها استخدامات براءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة ، وإجراء تخفيضات في الكلف ، وحصة المبيعات من المنتجات الإبداعية.

وعرف لو بارت (1994) الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أعمال جديدة ومبتكرة تتناسب مع قيود المهام ( Chan nga & Teresa: 2007: p 3 ) .

ويعرف علماء النفس التنظيميون الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة للعاملين (Chatterjee Deepshikha: 2016: p8).

الإبداع هو عبارة عن استنباط فكرة جديدة ، والأشخاص المبدعون هم الأشخاص الذين لا يعيقون طاقة الإبداع الفكرية لديهم ويوجهون قدراتهم نحو مختلف مجالات الحياة (د. كارول جومان: 2010 ، ص 19).

وعرف (Wang and Ahmed:2004 : 3-5) الأداء الإبداعي : بأنه ميل المنظمة إلى دعم الأفكار الجديدة والتجارب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية . فيما عرفه (Cneska and Savioty,2004:9) ، بأنه عدد براءة الاختراع في السنة الواحدة من خلال

عدد الاقتباسات المسجلة لكل براءة اختراع. ويعتقد ، (Ckhey ,2088:25) أن الأداء الإبداعي يتمثل في قدرة المنظمة على فهم المعرفة الخارجية ومواءمة شكل المعرفة خصوصية المنظمة وربطها بنتائج الإبداع.

أما (Gantumur and Stephan ,2007:279) فشار إليه بأنه معدل النمو السنوي لمدخلات الإبداع والإنتاج ومخزون المعرفة وإنتاجية البحوث ، وهو عدد المنتجات التجارية التي يتم التعبير عنها كنسبة مئوية من جميع منتجات المنظمة على مدار الثلاثة سنوات الأخيرة.

فيما يرى (Cishekili and Poerhonoeddin,2011:25) ، بأنه ميل المنظمة الدعم الفاعل للأفكار الجديدة والتجديد والتجريب والحلول الابتكارية .  
أما (Gunday, et al,2001:665) فقد عرف الأداء الإبداعي بأنه الانجازات التنظيمية الإجمالية نتيجة التحول للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد في المجالات المختلفة التي تأخذها بعين الاعتبار .

كما عرفه (Lee,et,al,:2016:222) بأنه تقديم منتج جديد أو تحسين جوهري للمنتجات والخدمات، أو عملية جديدة ، أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في مجال الأعمال أو في مكان العمل وعلاقات التعاون. (عذراء عبد الكريم حميد ، 2017).

### 2-3-2 مستويات الإبداع:

بينت الدراسات والبحوث أن هناك عدت مستويات من الإبداع وهي موضحة بالتالي (الفياض ، 1995:55) و (Hagedoor and nandcloudt , 2003:1367) – (شرقي 2009).

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى بعض العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل والقدرة على توليد الأفكار الإبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها .

2. الإبداع على مستوى الجماعات: يوجد هذا المستوى في جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار المبدعة التي يحملونها وتغير الأداء نحو الأفضل .

3. الإبداع على مستوى المنظمات: يتمثل هذا المستوى بالمنظمات المتميزة بمستوى أدائها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا مقارنة بالمنظمات الأخرى ،كونها تعتمد على المهارات والخبرات الموجودة في المنظمة وقدرتها على تطوير منتجاتها أو خدماتها المقدمة والإتيان ببراءات اختراع استنادا إلى المعرفة وتكيفها مع الظروف الخارجية وبيئتها الداخلية .

### 2-3-3 الأداء الإبداعي للمنظمة:

يمكن بيان الايجابيات التي يوفرها الأداء الإبداعي في المنظمات بالآتي (نمر (1992 ، (Peters,2008:29).

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف معها لضمان بقائها واستمرارها.
2. الاستثمار الأمثل لجميع موارد المنظمة البشرية، والمالية، والمادية، والمعلوماتية.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات
4. يمكن المنظمات من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .
6. تمكن المنظمات من إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلي إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
7. تحسين الإبداعات من عمل الإدارات العامة من خلال تحقيقها لجملة الايجابيات منها(تحسين وصول المستخدم للمعلومات ، وزيادة رضا الزبائن ، وسرعة تسليم

الخدمات ، وتحسين بيئة العمل وتزويد من رضا العاملين، وتخفيض التكاليف ،  
وتقليل الآثار البيئية). (http/www.proinno-europe.eumetrics)

## 2-3-4 تحسين الأداء الإبداعي للمنظمة:

احتل موضوع الأداء ا في الأدبيات المعاصرة أهمية كبيرة، من أجل الارتقاء  
بمستوى الأداء الإبداعي ، توجد العديد من الوسائل والطرائق في هذا المجال ومنها  
ما يشير إليه (Goldbrunneret,al:2005:1) ، إلى أن هناك ثلاثة مراحل لتطوير الأداء  
الإبداعي هي:

1. الرقابة الإدارية: الأداء الإبداعي للمنظمة يراقب الآن خلال تقنيات واليات الإدارة  
التقليدية شأنه شأن أخرى في المنظمة.
2. الرقابة على الكلف: يركز الأداء الإبداعي على النتائج المحددة للأداء وتقليل  
الكلف ووقت دورة العمل.
3. الرقابة الربحية: يدار الإبداع كمحفظة أعمال أو مشروع وكل النوعين يجب أن  
يكونا قابلين لتحقيق الربح في حقوق الملكية.  
في حين يرى (Luea and,Aluahenel:95) أن الأداء الإبداعي للمنظمات يمكن  
أن يطور من خلال ثلاثة عناصر هي:
  1. معرفة السوق: تشير معرفة السوق إلي معرفة المنظمات حول زبائنها وأسواقها.
  2. التعاون بين الوظائف المتقاطعة: يركز التعاون بين الوظائف المتقاطعة هنا على  
درجة التعاون ومدى التمثيل من خلال التسويق والبحث والتطوير والوحدات  
الوظيفية الأخرى في عملية إبداع المنتج أو الخدمة.
  3. آليات تكامل المعرفة: تشير هذه الآليات للعمليات المختلفة والتراكيب التي  
تضمن التماسك والاستحواذ والتحليل والريادة وتكامل السوق والأنواع الأخرى من  
المعرفة الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

## 2-3-5 العوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي للمنظمة:

يرى (Yamin and otto,2004:245) أن العوامل التي تؤثر على المنظمة هي:

1. حجم المنظمة: هناك علاقة ايجابية بين حجم المنظمة وقابليتها على تحقيق القيمة من الاستثمارات في البحث والتطوير ، وكذلك حجم المنظمة مرتبط بتوفر الموارد الأساسية التي تحسن الأداء الإبداعي فضلا عن سهولة الوصول إلي تلك الموارد

2. عمر المنظمة: إن العمر التنظيمي مرتبط بالأداء الإبداعي ، فالمنظمات الأقدم أكثر من الحديثة في وفرة المعلومات والموارد والخبرة المكتسبة وبراءات الاختراع ومنتجات تكون أكثر تطورا وكذلك نشاطات البحث والتطوير وتأثير التعليم المتزايد.

3. جنسية المنظمة: إن الترتيبات التنظيمية للدول الأجنبية مهمة في تشكيل الأنماط الإبداعية للمنظمة المحلية ومن المحتمل أن تؤثر على خصائصها ( خصائص المنظمة المحلية) ولهذا أصبح من المهم معرفة ومراقبة جنسية المنظمة.

ويمثل الأداء الإبداعي نوع من أنواع عمليات التطوير والتغيير لذا يلقي مقاومة لعدة أسباب منها:

1. رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغيير إيماننا بقاعدة ( إذ لم تتعطل لا تصلحها) وهذا هو منهجية وأسلوب الشركات والمنظمات التقليدية ( لا تحرك ساكنا ) وهي فلسفة لها أنصار كثير في العالم الثالث.

2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات ليست المنظمة مستعدة لان تتحملها

3. ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

4. للقناعة بما تقدمه المنظمة أو الجهاز من منتجات أو خدمات ورضاء المسؤولين عنها.

5. عدم وجود منافسين لمنتجات أو خدمات المنظمة يجبروهم على التطوير والإبداع في العمل.

### 2-3-6 أنواع الأداء الإبداعي للمنظمة:

تتفق معظم الدراسات والبحوث على الأداء الإبداعي للمنظمة يشتمل على عدة أنواع إلا أنهم يختلفون في تقسيمها وعددها . ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين، ويعود أيضا إلى اختلاف حجم المنظمات وطبيعة عملها ونشاطها والعوامل البيئية المحيطة بها، وبناء على ما تقدم تبنت الدراسة الأنواع الأكثر شهرة واستخداما بين المؤلفون والباحثون المختصون. (Damanap our,2009) ؛ ( Waiker, ) (2004) ؛ (قوريش ، 2009) ؛ (Peter and Marten,2010) ؛ ( Gurnan,et,al,2011 ) ؛ ( غاط 2010) ؛ ( ALLan,2014) والتي يمكن أن ينظر عليه من خلال الأنواع التالية:

1. الإبداع الإداري التنظيمي:(Managing innovation) يعتبر الإبداع الإداري التنظيمي أكثر فاعلية في مساعدة المنظمات على انخفاض وتحسين مستوى أدائها ، ويعني (إعادة الهيكلة) مما يؤدي إلى تجديد الهيكل الإداري وتحسينه والوصول لأنواع أخرى من الإبداعات على مستوى المنظمة،وحيث وجدت بعض الدراسات أن الإبداعات الإدارية والتنظيمية أدت إلى إبداعات مختلفة (Walker,2004,:24) . وترتبط الإبداعات التنظيمية مع كل الجهود الإدارية للتجديد التنظيمي المتعلقة بتقليل الروتين وتطوير و تبسيط الإجراءات والآليات والأنظمة وإلى ما ذلك لتعزيز العمل الجماعي والفردى ، وتبادل المعلومات، والتنسيق والتعاون والتعلم ، وذلك من خلال إدخال ممارسات جديدة لنشر المعرفة في المنظمة عن طريق إنشاء قواعد بيانات لأفضل الممارسات والدروس والمعارف الأخرى. بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الآخرين ، واستحداث برامج

لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة. (Gurnan,et,al,2011:4) ويتعلق الإبداع الإداري التنظيمي بالقدرة على تطوير ثقافة للإبداع داخل المنظمة ، وتحسين برامج التحفيز، وتشجيع قيم الإبداع واستخدام المعرفة وتطوير نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة ، الهدف الرئيسي منها هو التعلم والتطوير وتحسين تنظيم المنظمة. (Peter,and Martin,2010:7) ويعني تقديم شي جديد أو قيمة جديدة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات الإدارية والتنظيمية أو تحويل الأفكار الإدارية لمنتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى أو تكون قابلة للتطبيق. وهو يتضمن أيضا إدخال تغييرات في التنظيم وإدخال نماذج تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من أداء مهامها بمرونة عالية وإحداث تحسين في علاقات وبيئة العمل، مما ينعكس إيجابا على سلوك المنظمة ويجعلها أكثر فاعلية بصفة عامة ( غياط، 2010:5).

2. الإبداع في المنتج أو الخدمة: (Innovation productorservice) يتعلق هذا النوع من الإبداع بتقديم منتجات أو خدمات جديدة ، وأساليب جديدة في الإنتاج أو تقديم الخدمات، وإيجاد مصادر جديدة من الإمدادات ، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ، وزيادة وتخفيض التكلفة ، وبراءات الاختراع ، وزيادة الحصة السوقية ، ومشاريع جديدة ، وممارسات تسويقية جديدة. (Hagedoorn,and,Cloudl,2003:136)؛(Quadro,et,al,2001:204) ، ويرتبط الأداء الإبداعي بشكل خاص بنجاح المنتجات أو الخدمات الجديدة لأنه يساهم إلى حد كبير في رضا الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد، بالإضافة ذلك إن نجاح العمليات التسويقية والتنظيمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية بفضل زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح ، وزيادة عامة في رضا الزبائن ، وتوجيه المزيد من اهتمام الزبائن نحو المنظمة المبدعة (Wang,and,wei,2005:1163) ويرى (Peter,2008:33) ، أن الجهود المتواصلة في

تحسين وتطوير العمليات الذي هو مزيج من الانجازات في مؤشرات الأداء مثل (السرعة ، والجودة ، والمرونة ، والتكلفة) يؤثر على الأداء الإبداعي للمنظمة ويساهم في زيادة رضا الزبائن وتحسين العلاقات معهم ، ويساهم أيضا في زيادة القدرات التنافسية والتغلب على المنافسين. وينعكس الإبداع في منظمات الخدمة من خلال إيجاد وتطوير طرق جديدة للعمل والتخطيط للخدمات وتحديد الإبداع ومواقع ضمن صناعة الخدمة، واستحداث أنظمة وقوانين جديدة ، وقرارات تتعلق بتوفير الخدمات على مواقع الانترنت (Coombs.and,miles,2000:17)؛ وهناك ثلاثة مصادر رئيسية للمعلومات لدعم الإبداعات في الخدمة والأفكار من الإدارة وأفكار من الموظفين ، والأفكار من الزبائن (Miles,2008,118) .(http/www.pronno,Europe.eu/metric)

3. الإبداع التكنولوجي: (Technological innovation) معظم المنظمات تسعى إلى الإبداع التكنولوجي لكسب الميزة التنافسية في أسواقها، وبالتالي يتطلب ذلك جهودا كبيرة معتمدة من قبل العمليات والتسويق والتدابير التنظيمية والتقنيات الإدارية للوصول إلى مستويات مستدامة من الأداء العالي للمنظمة. (Miller,2001:30) ، وأكد (Gopalakrishna,2001) على سرعة وحجم الإبداع التكنولوجي له تأثير ايجابي على أداء المنظمة. والإبداع التكنولوجي أو القدرات التكنولوجية هي نتيجة لعملية التعلم والعمليات التراكمية للأنشطة التراكمية الداخلية للمنظمة، إن تطوير كفاءة المنظمة داخليا يتم من خلال دعم وتوسيع الأنشطة المبدعة المتعلقة بالجانب التكنولوجي من خلال الاستثمار والتركيز العالي بقدراتها التكنولوجية الموجودة، وهناك جانب آخر لتوسيع الأنشطة الإبداعية للمنظمة ينطوي على التوسيع المستمر لقاعدة التكنولوجيا من خلال عمليات البحث والتطوير (R and D) وبصورة مكثفة والمنظمات توجه قدراتها الإستراتيجية بين خيارين بشأن الاستثمار في البحث والتطوير (1) استغلال أكثر

كفاءة لخبراتها في التكنولوجيا أو (2) استكشاف أشكال جديدة لمزيج التكنولوجيا ( Cantwell, and, Mudambi, 2005 ) ويرى (قرشي 3:2008) إن الإبداع التكنولوجي يتعلق بالإنتاج والإنتاجية ، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو خدمات تقديم الخدمة ، وحتى في توفير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح ، والإبداع التكنولوجي يعتبر عاملا أساسيا وبالتالي في ديناميكية السوق ، وعاملا أساسيا في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة.

ويرتبط الإبداع التكنولوجي بالأفكار الجديدة في تقييم المنتج أو الخدمة ، وتحسين وتطوير المنتج الحالي ، وتحسين العمليات الداخلية ، أو براءات الاختراع وابتكار عملية إنتاجية أو خدمية جديدة (قرشي:6:2009) ؛ (الموسوي :63:2009-64) ؛ (أحمد عبد الأمير ناصر:2018 ، ص 37-38-39-40-41)

### 2-3-7 العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي:

1. الخصائص الفردية: إن وجود الأداء الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم ، بمعنى يعتمد في الدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات ، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2. خصائص المناخ التنظيمي: إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، ولكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي ( البيئة الداخلية) ومن أهم العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى طبيعة العمل ، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحة في التأثير على مستويات الإبداع لديه على ألا تفوق درجة التحدي إمكانات الفرد مما يؤثر سلبيا

عليه ،كذلك أهمية الانجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس المكافآت المادية والمعنوية.

3. خصائص جماعات العمل: إن الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة ، كذلك بالنسبة للجماعات المتماسكة أكثر استعداداً وتماسكاً من الجماعة وغير المتماسكة ، وأفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام والجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة القديمة.

4. أنماط السلطة والقيادة : للسلطة نوعان مركزية لا مركزية فالمركزية تعني تركيز السلطة بين رؤوس وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع ، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتنظيم الأفكار الخلاقة ويشجع الأداء الإبداعي ( العميان 2002) .

نستنتج من خلال ما سبق من العوامل أنه على المنظمات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل إدخال التحسينات اللازمة لإجراء التغيير التنظيمي واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة لتصل لمستوى البيئة الإبداعية. ( مارلين سيركس: 2018 ، ص 35).

### 2-3-8 متطلبات الأداء الإبداعي:

1. الانتماء والولاء التنظيمي : يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الأداء الإبداعي ، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في عمله وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2. إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .

3. إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والكلفة.

4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر : حيث يسهم ذلك في بيئة العمل القائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين العمل وتطويره بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري .

5. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : وهذا من شأنه أن يزيد معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع ذلك.

6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر (مارلين سيركس 2015).

## 2-3-9 أبعاد الأداء الإبداعي:

هنالك مجموعة من الباحثين تناولوا الإبداع من خلال بعدين هما:

الإبداع الاستكشافي و الإبداع الاستثماري والذين سيتم اعتمادهما في هذه الدراسة.

### 1. الأداء الإبداعي الاستكشافي:

الإبداع الاستكشافي هو إبداع جزري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد الأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة و الحصول علي معرفة أخري جديدة وهذا المفهوم للإبداع الاستكشافي يتفق مع ما طرحه كل من (Hong et al،6:2008) (Tawenk2005:17) وآخرون غيرهم. وقيل هذا النوع من الإبداع ضروري لبقاء المنظمة و استمرارها كونه يعزز من قدراتها علي التعامل مع التغيرات التي تحصل في الدول الخارجية. ويعتقد (Popadic , it al , 2015:114) بأن الإبداع الاستكشافي هو إبداع تكنولوجي يهدف إلى الدخول إلى مجالات سوقية جديدة بما يمكن من إيجاد فرص جديدة والتحول إلى مسار تكنولوجي جديد . أما (Vanwak,2013:934) فقد بين ان الإبداع

الاستكشافي ينطوي علي تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وهو انحراف عن المعرفة الموجودة وتتطلب معرفة جديدة وقدرات تتم تطويرها في مختلف المجالات ، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن او الأسواق الجديدة وتعزيز إدخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات و الخدمات و العمليات التي لم يتم تشغيله بعد.

## 2. الأداء الإبداعي الاستثماري:

يعني توظيف المعرفة التي تمتلكها المنظمة لتمكينها من الاستجابة بمتطلبات الأسواق و الزبائن الحاليين ، وان ممارسة هذه الأنشطة يساعد المنظمة علي صقل مقدراتها الحالية لتحسين معرفتها وكذلك منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءتها منافذها التسويقية.

ويشير (March , 1991:85) إلى أن أنشطة الاستثمار تركز علي ثقل المقدرات الحالية للمنظمة وتحقيق الكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز علي توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الأعمال الحالية للمنظمة .

والهدف من هذه الإبداعات هو ضمان استجابة المنظمة للظروف البيئية الحالية من خلال إجراء تحسينات وعمليات التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة ، وتخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن الحاليين.(عذراء، 2016م: ص10)

### جدول (6/3/2) أبعاد الأداء الإبداعي

الباحث والسنة	العنوان	الأبعاد التي تناولتها الدراسة
عذراء عبد الكريم 2016	دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الإبداعي	الإبداع الاستكشافي الإبداع الاستثماري
مارلين سيركس 2018	أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين	الأداء الإبداعي

المصدر: إعداد الباحث ، اعتمادا على الدراسات السابقة ، 2020م

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 2-4-1 الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

1. دراسة د. بدوي عبد الله الحاج، دراسة منشورة بمجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني : 2018 ، بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر القيادة التحويلية في أداء المؤسسات، وهدفت الدراسة إلى تبيان أثر القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها على أداء المؤسسات بشكل عام، وذلك بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية على وجه الخصوص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسات، ومن أبرز نتائجها، وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية، وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة. وأوصت الدراسة بانتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والاستفادة منها: ويوصي الباحث بمزيد من البحوث الأكاديمية العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري.
2. دراسة: م.د. حسين عبد الجبار، 2018، بعنوان، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، تمثلت مشكلة الدراسة بمدى دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ديوان وزارة التربية العراقي، وما هي علاقة الارتباط والأثر بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة

التحويلية والإبداع الإداري، وأوصت بإجراء دراسات مستقبلية عن القيادة التحويلية.

3. **دراسة أميرة غنام، 2017**، بعنوان (أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam عين مليلة) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية بعين مليلة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها ،هناك أثر للقيادة التحويلية على تحقيق تمكين العاملين عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي مؤسسة Cabam عين مليلة، وأوصت الدراسة بإجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية نذكر منها القيادة وعلاقتها بالإبداع. أبعاد القيادة التحويلية وفعالية صنع القرار. أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي ، دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات

4. **دراسة عماد وآخرون، 2017**، بعنوان أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لي رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي على القدرات الإبداعية وأخرى لا تؤثر على القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السودانية، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات في مختلف الجامعات السودانية خارج ولاية الخرطوم ، وكذلك إجراء دراسات للقيادة التحويلية بكل أبعادها مع استخدام متغير معدل أو متغير وسيط.

5. **دراسة حافظ عبد الكريم ، 2012**، بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية

عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية كان مرتفعاً. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة (0.05 <) ، أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

#### **التعليق على الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:**

تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة، وركزت على المؤسسات الخدمية ، وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير على المتغيرات التابعة المختلفة، حيث توصلت دراسة ، د. بدوي عبد الله ، 2018م إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتفعيل الأداء بالمؤسسات ، وتوصلت دراسة حسين عبد الجبار ، 2018م، إلى وجود أثر وارتباط معنويين للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وتوصلت دراسة أميرة غنام، 2017، إلى أن القيادة التحويلية تساعد على تمكين العاملين، وتوصلت دراسة حافظ عبد الكريم، 2012، إلى أن متغيرات القيادة التحويلية تؤثر على فاعلية القرارات ، وتوصلت دراسة عماد وآخرون 2017، إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية القدرات الإبداعية، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي في شركة المهندس للبهويات حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذه العلاقة.

## 2-4-2 الدراسات التي تناولت التفكير الإستراتيجي:

1. دراسة : صدوق فتحية، 2019م، بعنوان دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى اختبار دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: لدى القيادات العليا في المؤسسات المبحوثة نسبة عالية من التفكير الإستراتيجي، وأن المؤسسات المبحوثة تعمل على تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ابتكار منتجات جديدة والمبادأة بالدخول في أسواق جديدة، وأوصت بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية منها: دور محددات التفكير الإستراتيجي في واقع منظمات الأعمال ، دور نماذج التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات.

2. دراسة : م. أحمد عبد الأمير، 2018، بعنوان التفكير الإستراتيجي أساسي في الأداء الإبداعي للمنظمة ، دراسية تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط، معمل الحياكة دراسة حالة ، مجلة كلية الكوت الجامعة (العدد 2، السنة الثالثة، ص، 29-54)، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التفكير الإستراتيجي في الأداء الإبداعي، وتوصلت الدراسة لمجموعة النتائج أبرزها، وجود مستويات جيدة من التفكير الإستراتيجي في معمل حياكة واسط وهذا انعكس بشكل أساسي على الأداء الإبداعي للمنظمة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإستراتيجي وأنواع الأداء الإبداعي في المنظمة، وأوصت الدراسة المنظمات بانتهاج التفكير الإستراتيجي.

3. دراسة: صبرينة ترغبي، 2015، بعنوان دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية ، وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة في (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي ، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الإستيعابية ، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير) أي معرفة تأثير التفكير الإستراتيجي على القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أثر وارتباط معنوية إحصائية بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة، واقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تحول سبل تحول التفكير الإستراتيجي الفردي إلى نظمي في المؤسسات، ودراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تبعاً لنوع المنظمة.

4. دراسة نهال شفيق ، 2013، بعنوان أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا ، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر التفكير الإستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة ، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تتوافر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%. وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الإستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا. وأوصت الدراسة بتعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الإستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### **التعليق على الدراسات التي تناولت التفكير الإستراتيجي**

تناولت الدراسات السابقة التفكير الإستراتيجي كمتغير مستقل وعلاقته بمتغيرات تابعة مختلفة، حيث تناولت دراسة أحمد عبد الأمير 2018م ، تأثير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإبداعي للمنظمة، وتناولت دراسة صدوق فتحية 2019م، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وتناولت دراسة صبرينة ترغبني 2015م، أثر التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، بينما تناولت دراسة نهال شفيق 2013م ، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية، وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود تأثير للتفكير الإستراتيجي على المتغيرات المختلفة التي تم تناولها، وركزت الدراسات السابقة على القطاع الخدمي، عدا دراسة أحمد عبد الأمير حيث ركزت دراسته على القطاع الصناعي، وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي، في شركة المهندس للبهيات.

### **2-4-3 الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي:**

**1. دراسة مارلين سركيس ، 2018**، بعنوان أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين بالمصارف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل المتمثلة في(التكنولوجيا، التدريب، الحوافز، المكافآت،

ظروف العمل، الهيكل التنظيمي)، على الأداء الإبداعي للعاملين في مدينة دمشق، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في الأداء الإبداعي واقترحت الآتي: إجراء دراسة في المصارف حول أساليب تنمية الأداء الإبداعي ، إجراء دراسة عن أثر الأداء الإبداعي في اتخاذ القرارات ، إجراء دراسة أخرى حول أثر البرامج التدريبية على الأداء الإبداعي.

**2. دراسة : عذراء عبد الكريم، 2017، بعنوان دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي،** حيث تمثلت مشكلة الدراسة في دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي، حيث أظهرت النتائج أن الكليات عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة الإستراتيجية سواء بما يتعلق بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئتها الخارجية أو استباق تلك التغيرات والاستعداد للتعامل معها دون أن تشكل تلك التغيرات مفاجأة غير متوقعة لها.

#### **التعليق على الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي:**

تناولت الدراسات السابقة تأثير وعلاقة متغيرات مختلفة بالأداء للإبداعي، حيث تناولت دراسة مارلين سركيس 2018م ، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي ، وتناولت دراسة عذراء عبد الكريم 2017م علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإبداعي ، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقات للمتغيرات المختلفة التي تم تناولها بالأداء الإبداعي ، وركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخدمي،

لذلك هدفت هذه الدراسة على دراسة علاقة القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي في شركة المهندس للبهيات.

#### **2-4-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

يلاحظ من العرض أعلاه للدراسات السابقة أنها لم تدرس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي في ظل وجود التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط ، وركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخدمي، لذا جاءت هذه الدراسة مركزة على القطاع الصناعي، دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي في ظل وجود التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتعتبر هذه الدراسة (في حدود علم الباحث) أول دراسة في السودان تتناول هذا الموضوع ، وقد تم اختيار شركة بهيات المهندس كمجتمع للدراسة التطبيقية.

# **الفصل الثالث**

## **منهجية الدراسة**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-0 تمهيد:

يشتمل الفصل الثالث على نموذج وفرضيات ومنهجية ومجتمع وعينة الدراسة ، ونبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة ، ومصادر الحصول على البيانات وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة ( الاستبانة) واختبار جودة الاستبانة والإجراءات الأولية قبل التحليل والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### أولاً: منهج الدراسة:

يعرف المنهج علي انه الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة .

ويعرف أيضا علي انه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، إما من اجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها ، وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهاجا خاصا يتوافق و طبيعة المعطيات و المتغيرات المتعلقة بها (بومنجل 2010م) فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو و صفية أو لاختبار صحة الفروض علي مدي تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران 2006م ) ، وطبعا لطبعة موضوع الدراسة (القيادة التحويلية وأثرها علي الأداء الإبداعي) ، تم الاعتماد علي المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب إذ يهدف إلي فهم الظاهرة وخصائصها و العوامل المؤثر فيها ، كما انه يشمل علي جميع البيانات ، تصنيفها ، تبويبها، محاولة تفسيرها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج ، والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل (بومنجل 2010م).

## ثانياً: نظرية الدراسة :

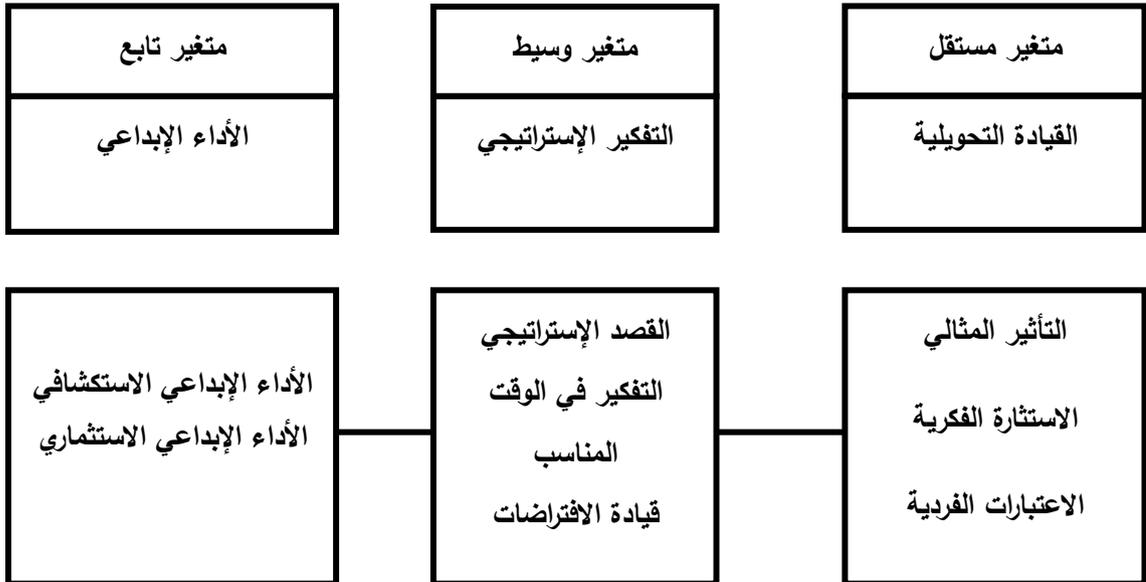
تستند دراستنا إلى نظرية الموارد : فقد عرف (Barmey) الموارد بتعريف شامل بأنها " تشمل على كل الأصول ، القدرات ، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات و المعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة ، وأيضاً تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها". ولقد صنفها إلى ثلاثة أنواع أصول مادية، أصول بشرية ، أصول تنظيمية ، في حين أنه يمكن تصنيف موارد المنظمة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة أو مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية. (Barmey, 1991).

### 3-1 نموذج الدراسة:

بناءً على نظرية الموارد وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصل الباحث إلى نموذج للدراسة.

قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة والشكل (1) يوضح هذا النموذج

### شكل (2/3) نموذج البحث



المصدر: (إعداد الباحث) ، 2020م

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالتالي:

1. العلاقة الأولى بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي.
2. العلاقة الثانية بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي.
3. العلاقة الثالثة بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي
4. العلاقة الرابعة التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي

### 2-3 فرضيات الدراسة:

وبناء على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ،  
وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
2. هناك علاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
3. هناك علاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
4. هناك علاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
5. هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
6. هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري

**الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي ،  
وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين التأثير المثالي والقصد الإستراتيجي
2. هناك علاقة بين التأثير المثالي والتفكير في الوقت المناسب
3. هناك علاقة بين التأثير المثالي وقيادة الافتراضات
4. هناك علاقة بين الاستثارة الفكرية والقصد الاستراتيجي
5. هناك علاقة بين الاستثارة الفكرية والتفكير في الوقت المناسب

6. هناك علاقة بين الاستثارة الفكرية وقيادة الافتراضات
  7. هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والقصد الاستراتيجي
  8. هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والتفكير في الوقت المناسب
  9. هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية وقيادة الافتراضات
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي ،  
وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة بين القصد الاستراتيجي والأداء الإبداعي الاستكشافي
  2. هناك علاقة بين القصد الإستراتيجي والأداء الإبداعي الاستثماري
  3. هناك علاقة بين التفكير في الوقت المناسب والأداء الإبداعي الاستكشافي
  4. هناك علاقة بين التفكير في الوقت المناسب والأداء الإبداعي الاستثماري
  5. هناك علاقة بين قيادة الافتراضات والأداء الإبداعي الاستكشافي
  6. هناك علاقة بين قيادة الافتراضات والأداء الإبداعي الاستثماري
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ، وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
2. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
3. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
4. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري

5. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
6. القصد الإستراتيجي تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية و الأداء الإبداعي الاستثماري
7. التفكير في الوقت المناسب تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
8. التفكير في الوقت المناسب تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
9. التفكير في الوقت المناسب تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
10. التفكير الوقت المناسب تتوسط العلاقة الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
11. التفكير في الوقت المناسب تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
12. التفكير في الوقت المناسب تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري
13. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
14. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
15. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي

16. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي  
الاستثماري

17. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي  
الاستكشافي

18. قيادة الافتراضات تتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي  
الاستثماري

### 3-3 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: 2020م

2. الحدود المكانية: شركة المهندس للبوهيات ولاية الخرطوم

### 3-4 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة كاملة من الناس التي يهتم الباحث بدراستها حيث يتكون المجتمع الأساسي لهذه الدراسة من جميع الموظفين والإداريين بشركة بوهيات المهندس المحدودة . وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة ، واعتمد الباحث على العينة نسبة لعدم سماح عنصر التكلفة والوقت للباحث لدراسة كل مجتمع الدراسة.

### 3-5 عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع ، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع ، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة.

### 3-6 نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة:

#### 3-6-1 نبذة تاريخية لشركة بوهيات المهندس:

في عام 1977م بدأ كمال إبراهيم أحمد أول خطوة له في عالم التجارة كتاجر مستقل في السوق العربي بالخرطوم ، وقام بالتداول في محالات مختلفة وحقق نجاحاً مبهراً .

وفي عام 1997م تم افتتاح مصنع بوهيات المهندس في المنطقة الصناعية بالخرطوم بحري والآن بوهيات المهندس هي الشركة الأولى والرائدة في مجال تصنيع الدهانات ذات الجودة العالية في السودان ، ووضعت بوهيات المهندس معايير جديدة للتميز في أرقى الدهانات المائية والزيتية والديكورية والصناعية والملونات من خلال شبكة تضم الآلاف من تجار التجزئة في جميع أنحاء السودان.

وفي عام 1998م كان أول خط إنتاج من بوهيات المهندس، وفي 2003م كان افتتاح مصنع المهندس للكرتون ، وفي العام 2004 م منحت هيئة المواصفات العالمية للجودة بوهيات المهندس شهادة أيزو 9001: 2000 ، وفي 2008 استحوذت بوهيات المهندس على ماكينات واليات شركة تي بي أس الهولندية ، وفي عام 2009م منح هيئة المواصفات العالمية للجودة بوهيات المهندس شهادة أيزو 9001: 2008م وفي عام 2009 استحوذ منشأة جديدة لبوهيات المهندس بمساحة 24000متر مربع ببحري، وفي العام 2016م كان أول خط إنتاج من مشاة بوهيات المهندس بالمنطقة الصناعية ببحري ، وفي العام 2017م كان إطلاق تطبيق بوهيات المهندس للهواتف الذكية الأول من نوعه على نطاق السودان وأفريقيا (www.elmohandis-paints.com/ 21/12/2019 – 9:58 pm).

وأيضاً في العام 2017م منح هيئة المواصفات العالمية للجودة بوهيات المهندس شهادة أيزو 9001: 2015 ، وفي نفس العام كان إطلاق عدسة المهندس القارئ

للألوان وتتوفر بجميع الفروع ويكمن عبرها تحديد أي لون من أي عينة وخلطة وتسليمه للعميل في دقائق فقط.

**الرؤية والرسالة :** منذ بداية انطلاقها تلتزم بوهيات المهندس بالرؤية المتمثلة في قاعدة ذهبية وهي تحقيق أقصى قدر من رضا وثقة عملائها الكرام وإنتاج دهانات عالية الجودة ، وتسليمها مباشرة إلى عملائها من خلال منافذ البيع المنتشرة حول السودان<sup>(1)</sup>.

### **المسؤولية الاجتماعية:**

تلتزم بوهيات المهندس بالمجتمعات التي تخدمها مدفوعة بالتشجيع والحافز على القيمة المنزلة وبناء مجتمعات مستدامة .

**الصحة :** عقدت بوهيات المهندس شراكة مع وزارة الصحة لدهن جميع المستشفيات والمراكز الصحية بالخرطوم، ومراكز الشرطة ، مجاناً كمساهمة تجاه المجتمع التعليم: لعبت بوهيات المهندس دوراً هاماً في تجميل المدارس من خلال مشاريع مختلفة وسوف تستمر في الدعم بدون حدود في ذلك.

**ورش العمل:** ورش عمل بوهيات المهندس الفنية مستمرة في تثقيف وتدريب الشباب السوداني الراغب في التصميم الديكوري ، أو فن الطلاء .

لنا عظيم الشرف أن نعرف كشركة سباق في أعمال الخير والدعم المستمر للمنظمات الخيرية والاجتماعية، والثقافية ، والرياضية ، في أنحاء السودان.

**البحث والتطوير في الشركة:** تلتزم الشركة بالبحث والتطوير من ما جعلها من الرواد في صناعة الدهانات. فالخبراء من الكيميائيين ومهندسي الكيمياء والفنيين وفريق الدعم الفني يتأبرون بلا ملل لتأكيد وضمان جودة المعادلات الكيميائية للدهانات جنباً إلى جنب مع فريق ضبط الجودة بالمختبرات من تقييم معايير وتحسين

---

<sup>1)</sup> ([www.elmohandis-paints.com/](http://www.elmohandis-paints.com/) 21/12/2019 – 9:58 pm)

المعادلات الكيميائية للدهانات من خلال مئات الاختبارات لتناسب البيئة الخارجية والداخلية وتحمل تقلبات الطقس والحرارة والرطوبة المتتانة والصمود عبر الزمن. **السلامة والصحة والبيئة:** تفخر بوهيات المهندس بالتزامها التام بمعايير الصحة والسلامة والبيئة سعياً لضمان صحة وسلامة العاملين بالمصنع والعملاء والمستهلك النهائي فمنتجاتها آمنة وموثوق بها وصديقة للبيئة ، حيث أن الأداء الجيد للصحة والسلامة والبيئة يعتبر جزءاً لا يتجزأ من العمل التجاري الكفاء والمريح ، وتسعى الشركة باستمرار إلى تقليل تأثير المنتجات على البيئة وتقديم منتجات صديقة لها. وتمتلك الشركة العديد من مراكز التوزيع في العاصمة الخرطوم ويقع مركز التوزيع الرئيسي بالخرطوم شارع الغابة. بالإضافة لمراكز خلط الألوان التي تقع في :

مركز خلط الألوان بالخرطوم الأزهري، مربع 9، جنوب كلية الرازي

مركز خلط الألوان فرع أم درمان حي الجامعة

الخدمات التي تقدمها شركة بوهيات المهندس (1)

1. خلط الألوان بالكمبيوتر

2. خدمات ما بعد البيع

3. الدعم الفني

4. أكاديمية تدريب النقاشين

**3-7 مصادر البيانات:**

**3-7-1 تصميم أداة الدراسة**

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز

---

<sup>1)</sup> ([www.elmohandis-paints.com/](http://www.elmohandis-paints.com/) 21/12/2019 – 9:58 pm)

بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي ، و القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

#### القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني : وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. العمر .

2. المؤهل العلمي .

3. التخصص العلمي.

4. المستوى الوظيفي.

5. سنوات الخبرة.

#### القسم الثالث:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم التعرف على محاور الدراسة . و يشتمل هذا القسم على عدد (41) عبارة تمثل محاور الدراسة.

المحور الأول : القيادة التحويلية ، ويتكون من (15) عبارة .

المحور الثاني : التفكير الإستراتيجي ، ويتكون من (16) عبارة .

المحور الثالث : الأداء الإبداعي ، ويتكون من (10) عبارة .

وقد اعتمدت الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3) ، لا أوافق (2) ، لا أوافق بشدة (1) .

### 3-7-2 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية وذلك عبر برنامج AMOS Graphics الإصدار (24).

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء.

2- أساليب الإحصاء الوصفي.

3- اختبار جودة النموذج عبر كاي وبعض المؤشرات الأخرى.

4- اختبار التوزيع الطبيعي.

5 حساب قيمة الارتباط.

6 اختبار الفرضيات.

### 3-7-3 تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار جودة أداة الدراسة من خلال مقاييس صدق وثبات الاستبانة: ويقصد بصدق المقياس أن تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها أي أنها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الاختصاص لتحكيمها ، وتم إجراء التعديلات والتصويبات على الأداة وفقاً لمقترحاتهم ، أنظر ملحق رقم(1) الاستبانة في صورتها النهائية ، والملحق رقم(2) قائمة بأسماء المحكمين.

أما ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه ، ولتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) والذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم. حيث يتم قبول المتغيرات التي تحقق درجات اعتمادية فوق المستوى الشرطي للاعتمادية (كرونباخ ألفا) وهي 60% كحد أدنى ليكون مقبول في هذه الرسالة.

### 3-7-4 ثبات وصدق الأداة ( الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)<sup>(1)</sup>. ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ

<sup>1</sup>- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، والصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات.

### الصدق و الثبات

جدول (3-7) : يوضح معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
5	0.91	0.83	التأثير المثالي
5	0.93	0.86	الاستثارة
5	0.93	0.87	الاعتبارات الفردية
6	0.93	0.87	القصد الإستراتيجي
4	0.88	0.78	التفكير في الوقت المناسب
6	0.94	0.88	قيادة الافتراضات
5	0.91	0.82	الأداء الإبداعي الاستكشافي
5	0.89	0.79	الأداء الإبداعي الاستثماري
41	0.98	0.97	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2019م

نجد أن قيمة معامل الصدق لمحاور الاستبيان تراوحت بين (88%-78%) وقيمة معامل الثبات تراوحت بين (94%-88%) أي أن محاور الاستبيان تتمتع بثبات عالي وصدق عالي ، نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي 97% وهي درجة عالية و قيمة معامل الصدق هي 98% وهي درجة عالية من الصدق ، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق .

# الفصل الرابع

## تحليل البيانات واختبار

### الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 0-4 مقدمة:

يحتوي الفصل الرابع على مقدمة ومبحثان ، حيث يشتمل المبحث الأول على معدل الاستجابة ومعدل الاستبيانات الصالحة للتحليل والإجراءات قبل التحليل ، والخصائص الديمقرافية لعينة الدراسة ، والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة والارتباطات بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثاني فيشمل اختبار فرضيات الدراسة ، علما بأن الدراسة تم تطبيقها على شركة بوهيات المهندس.

## المبحث الأول

### تحليل البيانات

#### 4-1-1 إجراءات الدراسة الميدانية

الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية ، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها ، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة ؛ وذلك على النحو التالي:

#### 4-1-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من شركة بوهيات المهندس المحدودة . وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة ، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث ، وتم توزيع عدد (100) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (96) استبيان سليمة تم استخدامها في التحليل بيانه كالاتي:

#### جدول (1/1/4) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
96%	96	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
4%	4	استبيانات غير مستردة
100%	100	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 96% من الاستبيانات .

#### 4-1-3 تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- 1) الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة ، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
- 2) إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

#### القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني : وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهى وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

- 1) العمر .
- 2) المؤهل التعليمي .
- 3) التخصص العلمي .
- 4) المستوى الوظيفي .
- 5) سنوات الخبرة .

### القسم الثالث:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهى التي من خلالها يتم التعرف على محاور الدراسة . و يشتمل هذا القسم على عدد (41) عبارة تمثل محاور الدراسة.

**المحور الأول : القيادة التحويلية ، ويتكون من (15) عبارة .**

**المحور الثاني : التفكير الإستراتيجي ، ويتكون من (16) عبارة .**

**المحور الثالث : الأداء الإبداعي ، ويتكون من (10) عبارة .**

وقد اعتمدت الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3) ، لا أوافق (2) ، لا أوافق بشدة (1) .

#### 4-1-4 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية وذلك عبر برنامج AMOS Graphics الإصدار (24).

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء.

2- أساليب الإحصاء الوصفي.

3- اختبار جودة النموذج عبر كآي وبعض المؤشرات الأخرى.

4- اختبار التوزيع الطبيعي.

5- حساب قيمة الارتباط.

6- اختبار الفرضيات.

4-1-5 تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1) ثبات وصدق الأداة ( الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)<sup>(1)</sup>. ويستخدم لقياس الثبات " معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، والصدق هو الجزر ألترابيقي لمعامل الثبات.

<sup>1</sup>- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

## الصدق و الثبات :

جدول (2/1/4) : يوضح معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
5	0.91	0.83	التأثير المثالي
5	0.93	0.86	الاستثارة
5	0.93	0.87	الاعتبارات الفردية
6	0.93	0.87	القصد الإستراتيجي
4	0.88	0.78	التفكير في الوقت المناسب
6	0.94	0.88	قيادة الافتراضات
5	0.91	0.82	. الإبداع الاستكشافي
5	0.89	0.79	. الإبداع الاستثماري
41	0.98	0.97	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2020م

نجد أن قيمة معامل الصدق لمحاور الاستبيان تراوحت بين (88%-78%) وقيمة معامل الثبات تراوحت بين (94%-88%) أي أن محاور الاستبيان تتمتع بثبات عالي وصدق عالي .

نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي 97% وهي درجة عالية و قيمة معامل الصدق هي 98% وهي درجة عالية من الصدق ، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق .

#### 6-1-4 عرض وتحليل البيانات

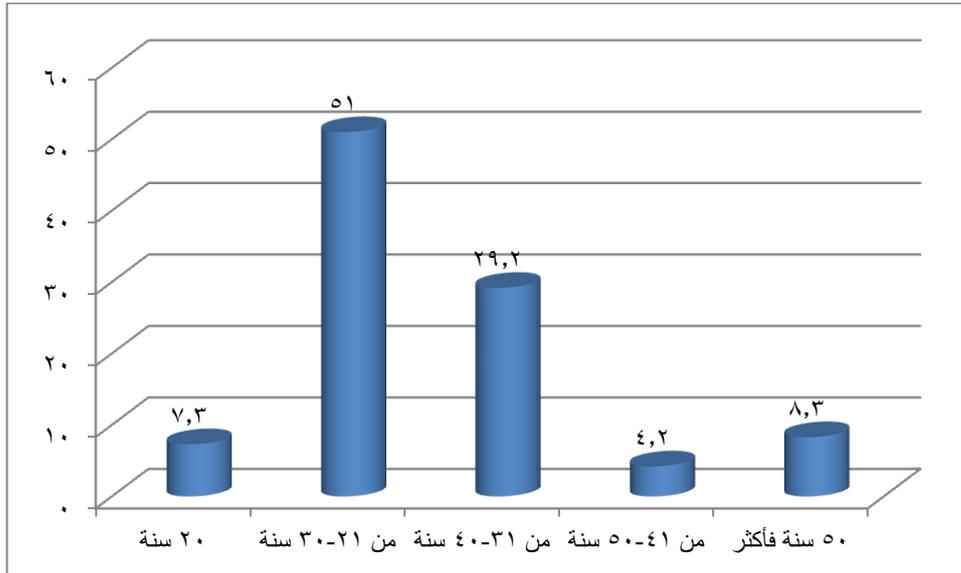
جدول (3/1/4) : يوضح العمر

النسبة %	العدد	العبارة
7.3	7	20 سنة
51.0	49	من 21-30 سنة
29.2	28	من 31-40 سنة
4.2	4	من 41-50 سنة
8.3	8	50 سنة فأكثر
100.0	96	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 7.3% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم 20 سنة و 51% أعمارهم 21-30 سنة و 29.2% أعمارهم 31-40 سنة و 4.2% أعمارهم 41-50 سنة و 8.3% أعمارهم 50 سنة فأكثر .

شكل ( 1/1/4 ) : يوضح العمر



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

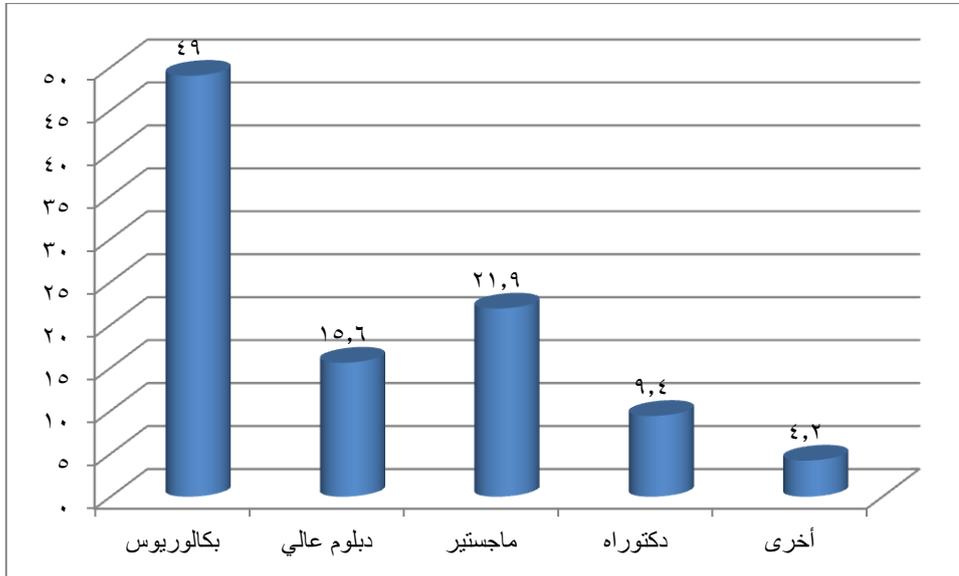
جدول (4/1/4) : يوضح المؤهل التعليمي

النسبة %	العدد	العبرة
49.0	47	بكالوريوس
15.6	15	دبلوم عالي
21.9	21	ماجستير
9.4	9	دكتوراه
4.2	4	أخرى
100.0	96	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 49% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي بكالوريوس و 15.6% دبلوم عالي و 21.9% ماجستير و 9.4% دكتوراه و 4.2% أخرى.

شكل (2/1/4) : يوضح المؤهل التعليمي



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

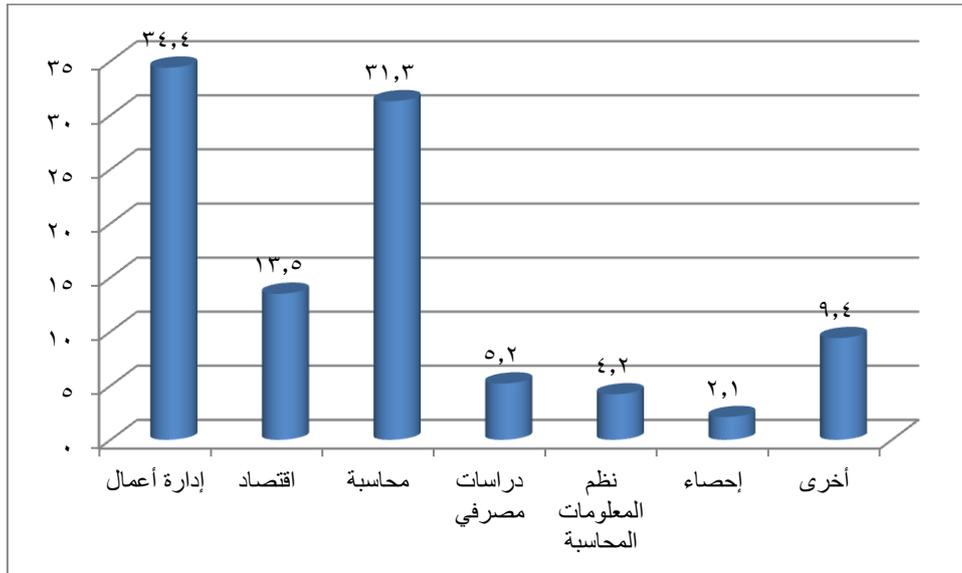
جدول (5/1/4) : يوضح التخصص العلمي

النسبة %	العدد	العبارة
34.4	33	إدارة أعمال
13.5	13	اقتصاد
31.3	30	محاسبة
5.2	5	دراسات مصرفية
4.2	4	نظم المعلومات المحاسبية
2.1	2	إحصاء
9.4	9	أخرى
100.0	96	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 34.4% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة و 13.5% اقتصاد و 31.3% محاسبة و 5.2% دراسات مصرفية و 4.2% نظم المعلومات المحاسبية و 2.1% إحصاء و 9.4% أخرى.

شكل (3/1/4) : يوضح التخصص العلمي



1

لمصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

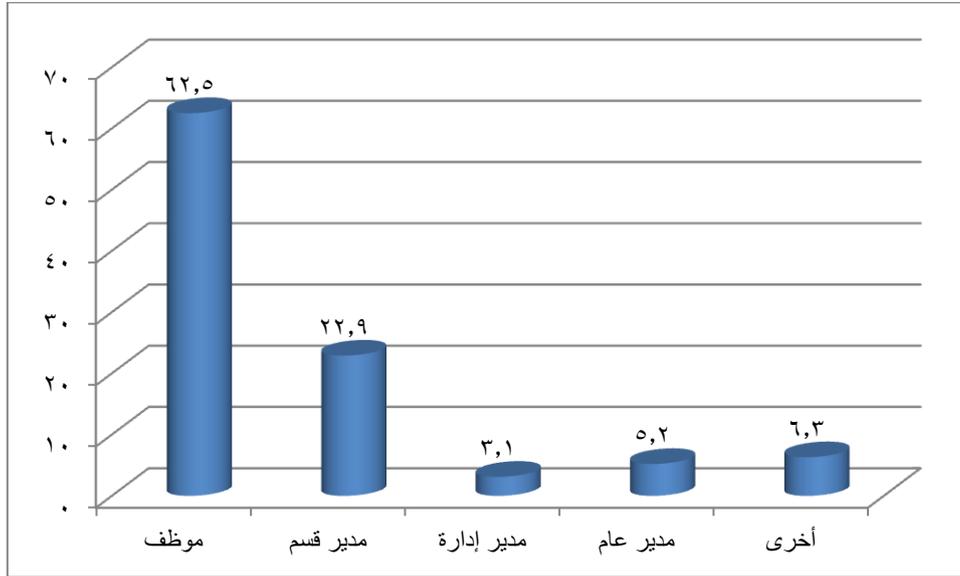
جدول (6/1/4) : يوضح المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	العبارة
62.5	60	موظف
22.9	22	مدير قسم
3.1	3	مدير إدارة
5.2	5	مدير عام
6.3	6	أخرى
100.0	96	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 62.5% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف و 22.9% مدير قسم و 3.1% مدير إدارة و 5.2% مدير عام و 6.3% أخرى.

شكل (4/1/4) : يوضح المستوى الوظيفي



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

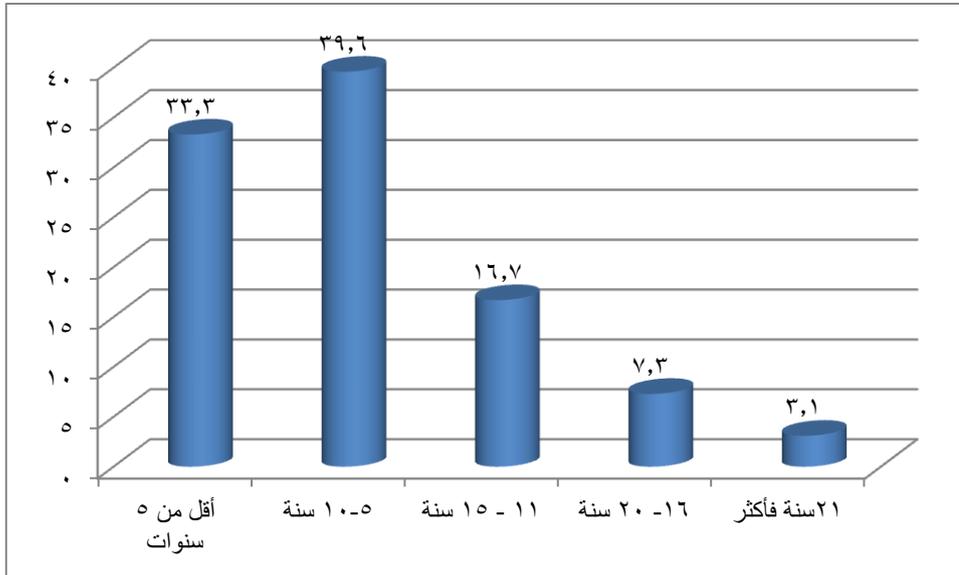
جدول (7/1/4) : يوضح سنوات الخبرة

العبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	32	33.3
5-10 سنة	38	39.6
11 - 15 سنة	16	16.7
16- 20 سنة	7	7.3
21 سنة فأكثر	3	3.1
المجموع	96	100.0

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و 39.6% خبرتهم 5-10 سنوات و 16.7% خبرتهم 11-15 سنة و 7.3% خبرتهم 16-20 سنة و 3.1% خبرتهم 21 سنة فأكثر.

شكل (5/1/4) : يوضح الخبرة العملية



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

جدول (8/1/4) : يوضح البيانات المفقودة:

قام الباحث بمراجعة جميع الاستبيانات التي تحصل عليها والبالغ عددها (96) استبيان حيث تأكد من صلاحيتها للإدخال والمعالجة الإحصائية ، ولم يتم استرداد عدد (4) استبيانات من المبحوثين.

2-القيم المتطرفة:

المحور	الرقم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أعلى قيمة	الوسيط	المدى
القيادة التحويلية	1	96	4.53	.753	1	5	5.00	4
	2	96	4.29	.695	1	5	4.00	4
	3	96	4.29	.739	2	5	4.00	3
	4	96	4.13	.874	1	5	4.00	4
	5	96	4.18	.918	1	5	4.00	4
	6	96	4.27	.864	1	5	4.00	4
	7	96	4.19	.772	1	5	4.00	4
	8	96	4.24	.805	1	5	4.00	4
	9	96	4.16	.862	1	5	4.00	4
	10	96	4.22	.836	1	5	4.00	4
	11	96	4.05	1.070	1	5	4.00	4
	12	96	4.30	.727	2	5	4.00	3
	13	96	4.16	.875	1	5	4.00	4
	14	96	3.98	.882	2	5	4.00	3
	15	96	3.99	.989	1	5	4.00	4
التفكير الإستراتيجي	1	96	4.39	.745	2	5	5.00	3
	2	96	4.25	.665	2	5	4.00	3
	3	96	4.17	.842	2	5	4.00	3
	4	96	4.21	.739	2	5	4.00	3
	5	96	4.21	.753	1	5	4.00	4
	6	96	4.25	.768	1	5	4.00	4
	7	96	4.48	.632	2	5	5.00	3
	8	96	4.32	.673	2	5	4.00	3
	9	96	4.18	.821	1	5	4.00	4
	10	96	4.14	.803	2	5	4.00	3
	11	96	4.28	.830	1	5	4.00	4
	12	96	4.11	.709	2	5	4.00	3
	13	96	4.16	.850	1	5	4.00	4
	14	96	4.09	.796	1	5	4.00	4
	15	96	4.05	.899	1	5	4.00	4
	16	96	4.11	.881	2	5	4.00	3
	1	96	4.40	.788	1	5	5.00	4

4	4.00	5	1	.715	4.31	96	2	الأداء الإبداعي
4	4.00	5	1	.757	4.22	96	3	
3	4.00	5	2	.703	4.23	96	4	
3	4.00	5	2	.654	4.31	96	5	
2	5.00	5	3	.630	4.45	96	6	
4	4.00	5	1	.735	4.33	96	7	
3	4.00	5	2	.780	4.29	96	8	
3	4.00	5	2	.833	4.15	96	9	
4	4.00	5	1	.832	4.21	96	10	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

جميع المحاور أقل قيمة لها (1) وأعلى قيمة هي (5) والمدى تراوح ما بين القيمتين (3-4) أي لا توجد قيم متطرفة.

جدول (9/1/4) : يوضح قيم اختبار Mahalanobis d-squared

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

p2	p1	Mahalanobis d-squared	Observation number
.008	.000	26.071	62
.000	.000	23.189	1
.000	.000	22.219	14
.000	.001	21.247	54
.000	.005	16.970	76
.000	.007	15.946	55
.000	.008	15.714	17
.001	.019	13.505	83
.000	.023	13.039	23
.003	.037	11.872	5
.037	.062	10.497	15
.016	.062	10.497	85
.524	.134	8.441	56
.672	.158	7.966	52
.563	.158	7.966	66
.549	.167	7.805	57
.906	.227	6.912	68
.857	.228	6.904	65
.937	.260	6.508	21
.947	.275	6.331	53
.930	.280	6.278	91
.892	.280	6.278	94
.946	.309	5.972	12

.976	.338	5.686	61
.959	.338	5.686	69
.950	.344	5.625	4
.991	.391	5.204	87
.990	.402	5.119	11
.992	.416	5.000	67
.992	.428	4.903	20
.998	.463	4.627	8
.996	.463	4.627	9
.993	.463	4.627	86
.990	.466	4.603	30
1.000	.560	3.926	35
1.000	.560	3.926	41
1.000	.560	3.926	49
1.000	.563	3.907	19
.999	.563	3.907	74
.999	.563	3.907	88
.997	.563	3.907	92
.995	.563	3.907	95
.997	.580	3.789	39
.998	.603	3.638	26
.997	.603	3.638	82
.995	.605	3.622	10
.992	.605	3.622	58
.987	.607	3.610	59
.980	.608	3.601	7
.967	.608	3.601	60
.949	.608	3.601	79
.935	.612	3.575	84
.927	.619	3.527	93
.894	.619	3.527	96
.988	.677	3.150	13
.979	.677	3.150	63
.966	.677	3.150	70
.999	.740	2.742	80
.997	.740	2.742	81
.998	.755	2.643	73
.997	.755	2.643	75
1.000	.799	2.347	22
1.000	.799	2.347	24
.999	.799	2.347	25
.998	.799	2.347	27
.997	.799	2.347	28
.994	.799	2.347	29
.988	.799	2.347	31

.979	.799	2.347	38
.964	.799	2.347	40
.940	.799	2.347	43
.907	.799	2.347	44
.860	.799	2.347	45
.798	.799	2.347	46
.722	.799	2.347	47
.633	.799	2.347	48
.535	.799	2.347	51
.433	.799	2.347	78
.920	.867	1.866	2
.870	.867	1.866	16
.801	.867	1.866	71
1.000	.996	.386	3
1.000	.996	.386	6
1.000	.996	.386	18
1.000	.996	.386	32
1.000	.996	.386	33
1.000	.996	.386	34
1.000	.996	.386	36
1.000	.996	.386	37
1.000	.996	.386	42
1.000	.996	.386	50
1.000	.996	.386	64
.999	.996	.386	72
.992	.996	.386	77
.935	.996	.386	89
.661	.996	.386	90

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

البيانات ليست بها قيم متطرفة حيث يتضح تقارب القيم .

التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول (10/1/4) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

Assessment of normality (Group number 1)

المحور	أقل قيمة min	أعلى قيمة max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
التأثير المثالي	2.000	5.000	-1.016	-4.065	2.431	4.862
لاستشارة	1.000	5.000	-1.513	-6.053	3.375	6.751
الاعتبارات الفردية	2.000	5.000	-.930	-3.719	.723	1.445
القصد الإستراتيجي	2.000	5.000	-.707	-2.826	1.315	2.630
التفكير في الوقت المناسب	2.000	5.000	-.695	-2.781	.693	1.387
قيادة الافتراضات	2.000	5.000	-.443	-1.771	.536	1.073
الإبداع الاستكشافي	2.000	5.000	-.561	-2.244	.761	1.522
الإبداع الاستثماري	3.000	5.000	-.249	-.995	-.714	-1.427
Multivariate					36.151	1.001

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Multivariate) هي أقل من 1.96 عليه بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

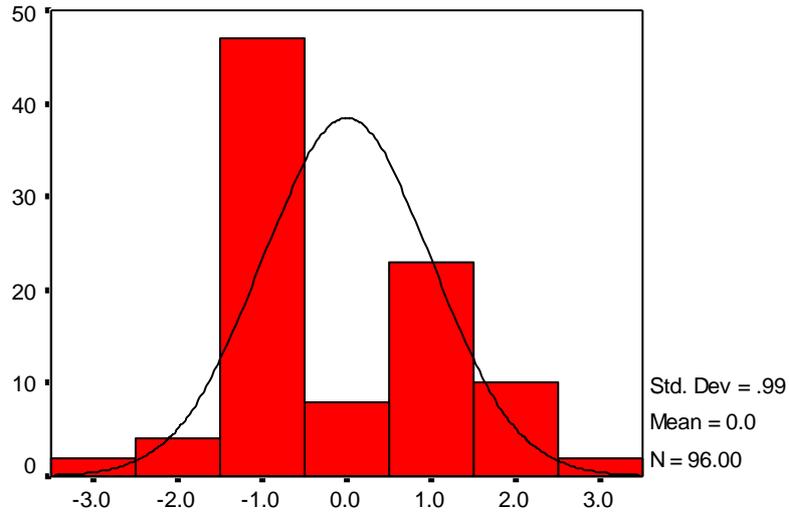
## تجانس التباين:

يوضح التغيرات أو التقلبات التي تحصل بين المتغير المستقل و المتغير تابع.

### شكل (6/1/4) : يوضح اختبار تجانس التباين

#### Histogram

#### Dependent Variable: C



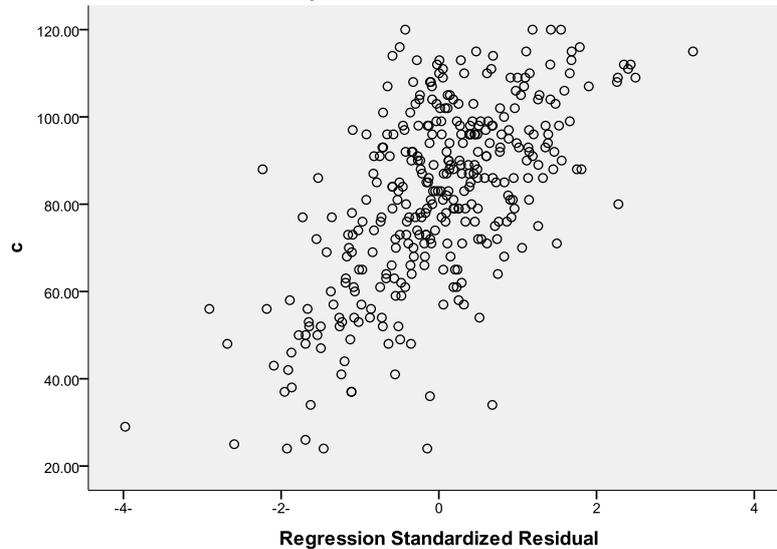
#### Regression Standardized Residual

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

### شكل (7/1/4) : يوضح الانتشار للبيانات

#### Scatterplot

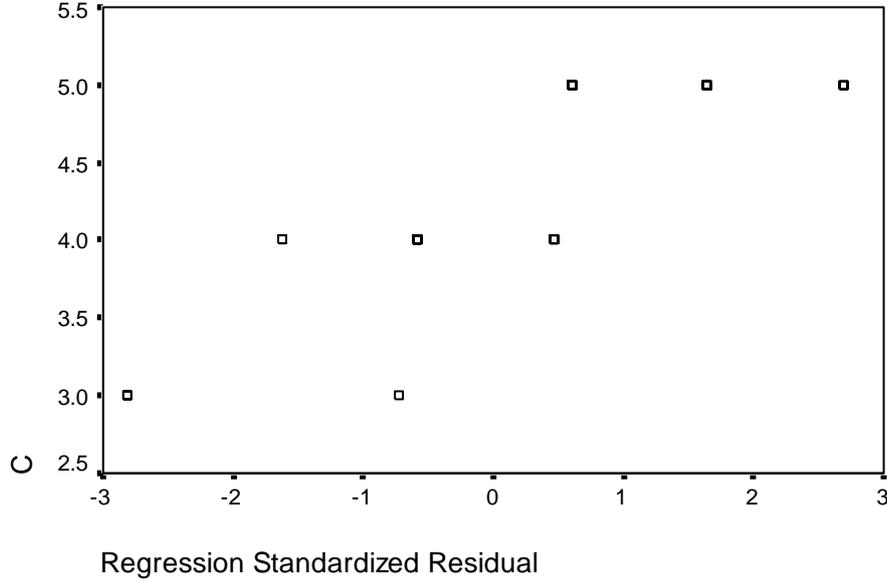
#### Dependent Variable: c



### شكل (8/1/4) : يوضح تجانس البيانات

Scatterplot

Dependent Variable: C



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الشكل البياني أعلاه يتبين تجانس التباين حيث البيانات تنتشر انتشار عشوائي وليست ذات نمط محدد تصادي أو تنازلي .

### جدول (11/1/4) : يوضح اختبار التداخل الخطي

Collinearity Statistics		Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B		
		.000	5.838		.324	1.892	(Constant)	
1.989	.503	.017	2.422	.278	.097	.234	A	
1.989	.503	.001	3.403	.391	.102	.348	B	

a Dependent Variable: C

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

قيمة (VIF) أقل من 10 عليه البيانات لا تعاني من التداخل الخطي بين عبارات محاور الدراسة.

## جدول (12/1/4) : يوضح الارتباط

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

قيمة الارتباط Estimate	
0.55	القيادة التحويلية
0.59	التفكير الإستراتيجي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن الارتباطات بين المتغير التابع والمتغير المستقل هي ارتباطات غير قوية وهي أقل من 90% ، عليه لا يوجد تداخل خطي بين محاور الدراسة .

**المبحث الثاني**  
**اختبار ومناقشة الفرضيات**

**4-2-1 جودة النموذج:**

**جدول (13/2/4) : يوضح اختبار التباين**

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e9	<-->	r1	6.028	-.030
e8	<-->	r1	7.227	.035
e8	<-->	e11	9.039	-.037
e6	<-->	e7	4.775	.032
e5	<-->	e9	4.981	-.027
e5	<-->	e8	5.991	.031
e4	<-->	e7	5.920	.048
e3	<-->	r2	4.205	.028
e2	<-->	r2	11.186	-.047
e2	<-->	e7	4.345	-.040
e1	<-->	r1	4.019	-.030
e1	<-->	e11	4.775	.032
e1	<-->	e7	6.000	-.053
e1	<-->	e6	12.135	-.079
e1	<-->	e3	8.772	-.040
e1	<-->	e2	19.056	.060

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأخطاء قليلة عليه لا نحتاج حذف أي عنصر من عناصر الدراسة.

جدول (14/2/4) : يوضح اختبار مربع كأي لجودة النموذج

Probability level	Degrees of freedom	Chi-square
0.060	17	26.884

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي هي 0.060 وهي  $f_v$  من 0.05 عليه النموذج يمثل البيانات.

1- دليل القبول المطلق: Absolute Fit Index

وهو يحدد درجة قبول العامل .

$$RMSEA=0.078$$

$$GFI =0.935$$

عليه نجد أن مؤشرات دليل القبول المطلق جيدة.

2- المدى التزايدى : Incremental Fit Index

$$AGFI=0.863$$

$$CFI=0.973$$

$$TLI=0.951$$

$$NFI=0.932$$

$$CMIN/DF=1.581$$

من المؤشرات أعلاه نجد أن النموذج المستخدم صالح لتمثل بيانات الدراسة.

## جدول (15/2/4) : يوضح اختبار فرضيات الدراسة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
التفكير الإستراتيجي	<---	القيادة التحويلية	1.222	.219	5.581	0.00	معنوية
الأداء الإبداعي	<---	القيادة التحويلية	.034	.557	.061	0.952	غير معنوية
الأداء الإبداعي	<---	التفكير الإستراتيجي	.795	.408	1.949	0.05	معنوية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن :

1- القيمة الاحتمالية للفرضية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و التفكير الإستراتيجي " القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية الأولى أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و التفكير الإستراتيجي عليه تم قبول الفرضية الأولى.

2- القيمة الاحتمالية للفرضية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإبداعي " القيمة الاحتمالية هي 0.95 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الأداء الإبداعي دون الوسيط .

3- القيمة الاحتمالية للفرضية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي و الأداء الإبداعي " القيمة الاحتمالية هي 0.05 عليه تم قبول الفرضية الثالثة.

4- اختبار فرضية المتغير الوسيط : يوجد أثر للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الأداء الإبداعي .

جدول (16/2/4) : يوضح اختبار الأثر المباشر

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

المتغير	القيادة التحويلية	التفكير الاستراتيجي	الأداء الإبداعي
التفكير الاستراتيجي	1.222	0.000	0.000
الأداء الإبداعي	0.034	0.795	0.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن الأثر المباشر دون أثر الوسيط:

1- الأثر المباشر لمتغير (القيادة التحويلية) على التفكير الاستراتيجي هو 1.222 .

2- الأثر المباشر لمتغير (القيادة التحويلية) على الأداء الإبداعي هو 0.034 .

3- الأثر المباشر لمتغير (التفكير الاستراتيجي) على الأداء الإبداعي هو 0.795 .

جدول (17/2/4) : يوضح اختبار الأثر الغير مباشر (المتغير الوسيط)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	القيادة التحويلية	التفكير الاستراتيجي	الأداء الإبداعي
التفكير الاستراتيجي	.000	.000	.000
الأداء الإبداعي	.572	.000	.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن الأثر المتغير (القيادة التحويلية) في حالة وجود المتغير الوسيط (التفكير الاستراتيجي) هو 0.572 وهو أعلى من (0.034) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسن من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، عليه تم قبول الفرضية الرابعة ، بمعنى آخر تم التحقق من فرضية الدراسة الرئيسية للدراسة وهي يوجد دور وسيط للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي .

#### 2-4-4 اختبار الفرضيات الفرعية

#### جدول (18/2/4) اختبار الفرضيات

#### الفرعية

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
القصد الإستراتيجي	<---	التأثير المثالي	.130	.089	1.459	.145	غير معنوية
التفكير في الوقت المناسب	<---	التأثير المثالي	.144	.128	1.126	.260	غير معنوية
قيادة الافتراضات	<---	التأثير المثالي	.241	.131	1.842	.066	غير معنوية
القصد الإستراتيجي	<---	الاستثارة	.295	.137	2.148	.032	معنوية
التفكير في الوقت المناسب	<---	الاستثارة	.240	.185	1.295	.195	غير معنوية
قيادة الافتراضات	<---	الاستثارة	.414	.190	2.172	.030	معنوية
القصد الإستراتيجي	<---	الاعتبارات الفردية	.355	.099	3.572	0.00	معنوية
التفكير في الوقت المناسب	<---	الاعتبارات الفردية	.495	.139	3.557	0.00	معنوية
قيادة الافتراضات	<---	الاعتبارات الفردية	.437	.129	3.380	0.00	معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	التأثير المثالي	-.145	.094	-1.547	.122	غير معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	التأثير المثالي	-.278	.138	-2.009	.045	معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	الاستثارة	.181	.127	1.422	.155	غير معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	الاستثارة	.433	.196	2.215	.027	معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	الاعتبارات الفردية	-.212	.142	-1.494	.135	غير معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	الاعتبارات الفردية	-.358	.217	-1.647	.100	غير معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	القصد الإستراتيجي	.251	.212	1.181	.237	غير معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	القصد الإستراتيجي	-.090	.300	-.298	.765	غير معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	التفكير في الوقت المناسب	.419	.192	2.186	.029	معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	التفكير في الوقت المناسب	.701	.289	2.429	.015	معنوية
الإبداع الاستكشافي	<---	قيادة الافتراضات	.244	.118	2.060	.039	معنوية
الإبداع الاستثماري	<---	قيادة الافتراضات	.438	.181	2.423	.015	معنوية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن:

## أولاً: القيادة التحويلية مع التفكير الإستراتيجي

### 1. التأثير المثالي:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و القصد الإستراتيجي " القيمة الاحتمالية هي 0.14 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و القصد الإستراتيجي عليه تم رفض الفرضية الأولى.

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و التفكير في الوقت المناسب " القيمة الاحتمالية هي 0.26 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و التفكير في الوقت المناسب عليه تم رفض الفرضية الثانية .

ج. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و قيادة الافتراضات " القيمة الاحتمالية هي 0.06 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و قيادة الافتراضات عليه تم رفض الفرضية الثالثة.

### 2. الاستثارة:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و القصد الإستراتيجي " القيمة الاحتمالية هي 0.03 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و القصد الإستراتيجي عليه تم قبول الفرضية الرابعة.

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و التفكير في الوقت المناسب " القيمة الاحتمالية هي 0.19 وهي أكبر من

0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و التفكير في الوقت المناسب عليه تم رفض الفرضية الخامسة.

ج. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و قيادة الافتراضات " القيمة الاحتمالية هي 0.03 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و قيادة الافتراضات عليه تم قبول الفرضية السادسة.

### 3. الاعتبارات الفردية:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و القصد الإستراتيجي " القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و القصد الإستراتيجي عليه تم قبول الفرضية السابعة.

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و التفكير في الوقت المناسب " القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و التفكير في الوقت المناسب عليه تم قبول الفرضية الثامنة.

ج. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و قيادة الافتراضات " القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و قيادة الافتراضات عليه تم قبول الفرضية التاسعة.

## ثانيا: القيادة التحويلية مع الأداء الإبداعي

### 1. التأثير المثالي:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.12 وهي أقل من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع الاستكشافي عليه تم رفض العاشرة .

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.04 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع الاستثماري . عليه تم قبول الفرضية الحادية عشر .

### 2. الاستثارة:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة والإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.15 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة و الإبداع الاستكشافي عليه تم رفض الفرضية الثانية عشر .

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة والإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.02 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع الاستثماري عليه تم قبول الثالثة عشر .

### 3. الاعتبارات الفردية:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.13 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الإبداع الاستكشافي عليه تم رفض الفرضية الرابعة عشر.

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.10 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية الإبداع الاستثماري عليه تم رفض الخامسة عشر .

### ثالثا: التفكير الإستراتيجي مع الأداء الإبداعي

#### 1. القصد الإستراتيجي:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.23 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والإبداع الاستكشافي عليه تم رفض السادسة عشر.

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.76 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والإبداع الاستثماري عليه تم رفض الفرضية السابعة عشر .

## 2. التفكير في الوقت المناسب:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت المناسب و الإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.02 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت المناسب و الإبداع الاستكشافي عليه تم قبول الثامنة عشر .

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت المناسب والإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.01 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت المناسب والإبداع الاستثماري عليه تم قبول التاسعة عشر .

## 3. قيادة الافتراضات:

أ. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة الافتراضات والإبداع الاستكشافي " القيمة الاحتمالية هي 0.03 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة الافتراضات والإبداع الاستكشافي عليه تم قبول العشرون .

ب. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة الافتراضات والإبداع الاستثماري " القيمة الاحتمالية هي 0.01 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة الافتراضات والإبداع الاستثماري عليه تم قبول الحادية والعشرون .

## جدول (19/2/4) : يوضح اختبار الأثر المباشر للفرضيات الفرعية

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	التأثير المثالي	الاستثارة	الاعتبارات الفردية	القصد الإستراتيجي	التفكير في الوقت المناسب	قيادة الافتراضات	الإبداع الاستكشافي	الإبداع الاستثماري
القصد الإستراتيجي	.130	.295	.355	.000	.000	.000	.000	.000
التفكير في الوقت المناسب	.144	.240	.495	.000	.000	.000	.000	.000
قيادة الافتراضات	.241	.414	.437	.000	.000	.000	.000	.000
الأداء الإبداعي الاستكشافي	-.145	.181	-.212	.251	.419	.244	.000	.000
الأداء الإبداعي الاستثماري	-.278	.433	-.358	-.090	.701	.438	.000	.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن الأثر المباشر دون أثر الوسيط:

القيادة التحويلية على التفكير الإستراتيجي

- 1 الأثر المباشر لمتغير (التأثير المثالي) على القصد الإستراتيجي هو 0.13 .
- 2 الأثر المباشر لمتغير (التأثير المثالي) على التفكير في الوقت المناسب هو 0.14 .
- 3 الأثر المباشر لمتغير (التأثير المثالي) على قيادة الافتراضات هو 0.24 .
- 4 الأثر المباشر لمتغير (الاستثارة) على القصد الإستراتيجي هو 0.29 .
- 5 الأثر المباشر لمتغير (الاستثارة) على التفكير في الوقت المناسب هو 0.24 .
- 6 الأثر المباشر لمتغير (الاستثارة) على قيادة الافتراضات هو 0.41 .
- 7 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على القصد الإستراتيجي هو 0.35 .

8 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على التفكير في الوقت المناسب هو 0.49.

9 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على قيادة الافتراضات هو 0.43.

### القيادة التحويلية على الأداء الإبداعي

1 الأثر المباشر لمتغير (التأثير المثالي) على الإبداع الاستكشافي هو (0.14).

2 الأثر المباشر لمتغير (التأثير المثالي) على الإبداع الاستثماري هو (0.27).

3 الأثر المباشر لمتغير (الاستثارة) على الإبداع الاستكشافي هو 0.18.

4 الأثر المباشر لمتغير (الاستثارة) على الإبداع الاستثماري هو 0.43.

5 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على الإبداع الاستكشافي هو (0.21).

6 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على الإبداع الاستثماري هو (0.35).

### التفكير الإستراتيجي على الأداء الإبداعي

1 الأثر المباشر لمتغير (القصد الإستراتيجي) على الإبداع الاستكشافي هو 0.25.

2 الأثر المباشر لمتغير (التفكير في الوقت المناسب) على الإبداعي الاستثماري هو (0.09).

3 الأثر المباشر لمتغير (القصد الإستراتيجي) على الإبداع الاستكشافي هو (0.42).

4 الأثر المباشر لمتغير (التفكير في الوقت المناسب) على الإبداع الاستثماري هو 0.70.

5 الأثر المباشر لمتغير (القصـد الإستراتيجي) على الإبداع الاستكشافي هو 0.24.

6 الأثر المباشر لمتغير (الاعتبارات الفردية) على الإبداع الاستثماري هو 0.44.

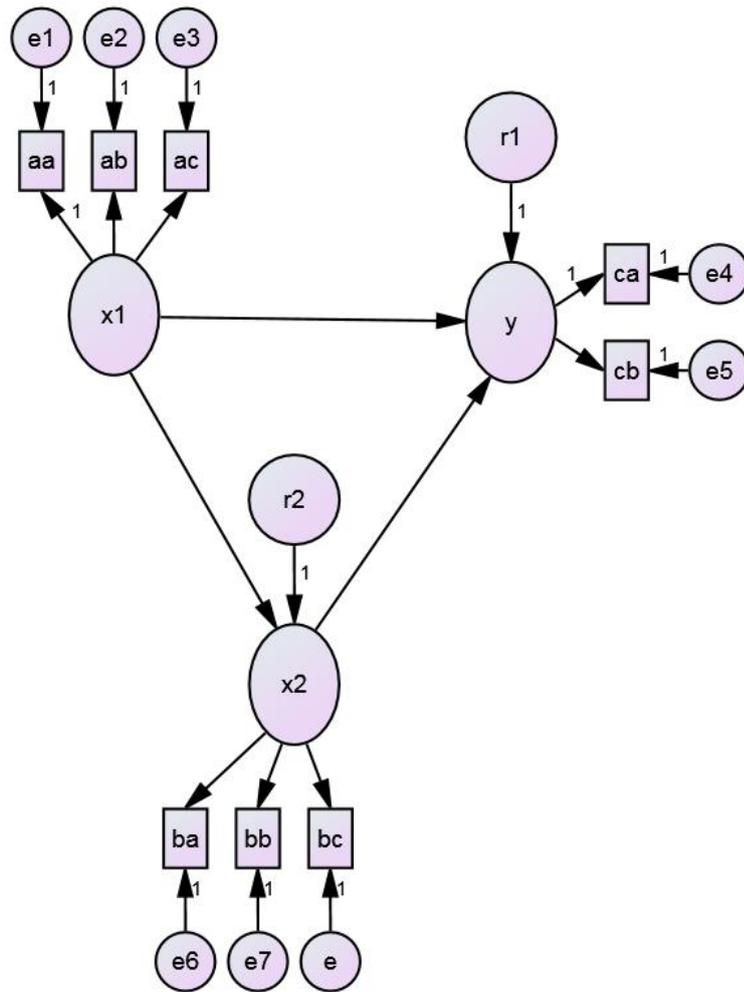
#### 4-4-3 ملخص نتائج الفرضيات

جدول (20/2/4) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

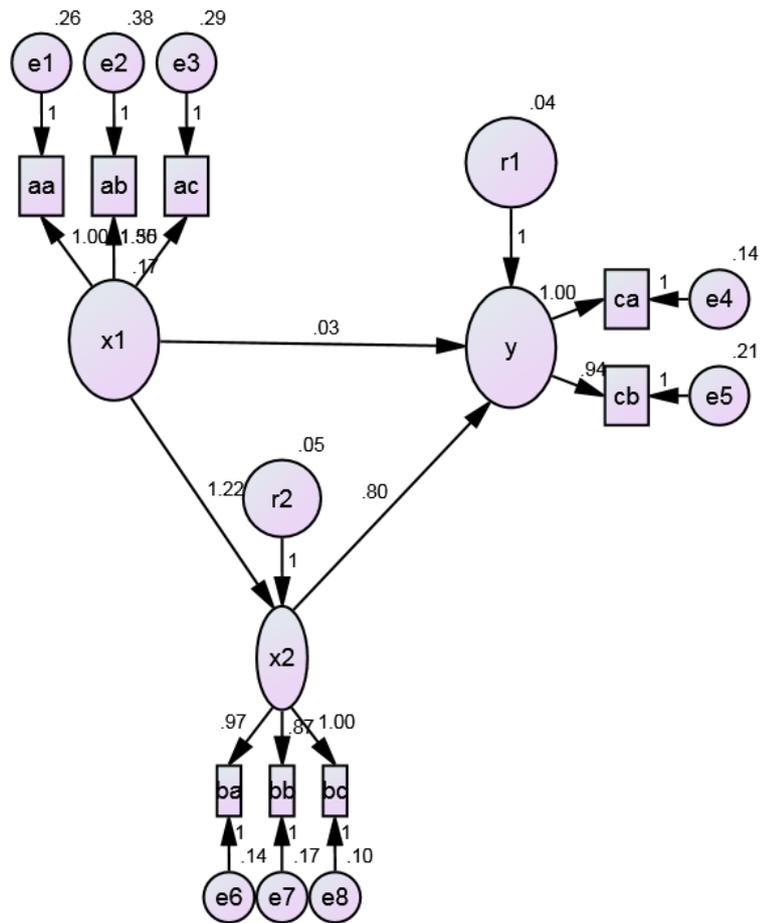
حالة الإثبات	الفروض
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثانية هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والقصـد الإستراتيجي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والتفكير في الوقت المناسب
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التأثير المثالي وقيادة الافتراضات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والقصـد الإستراتيجي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية والتفكير في الوقت المناسب
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية وقيادة الافتراضات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاعتبارات الفردية والقصـد الإستراتيجي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاعتبارات الفردية والتفكير في الوقت المناسب
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاعتبارات الفردية وقيادة الافتراضات
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثالثة هنالك علاقة ايجابية بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القصـد الإستراتيجي والأداء الإبداعي الاستكشافي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين القصـد الإستراتيجي والأداء الإبداعي الاستثماري

دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التفكير في الوقت المناسب والأداء الإبداعي الاستكشافي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التفكير في الوقت المناسب والأداء الإبداعي الاستثماري
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين قيادة الافتراضات والأداء الإبداعي الاستكشافي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين قيادة الافتراضات والأداء الإبداعي الاستثماري
توسط جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي
لا يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
لا يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
لا يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
لا يوجد توسط	القصد الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري
لا يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
لا يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
لا يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
لا يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
يوجد توسط	التفكير في الوقت المناسب يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري
يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستكشافي
يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والأداء الإبداعي الاستثماري
يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستكشافي
لا يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية والأداء الإبداعي الاستثماري
يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستكشافي
لا يوجد توسط	قيادة الافتراضات يتوسط العلاقة بين الاعتبارات الفردية والأداء الإبداعي الاستثماري

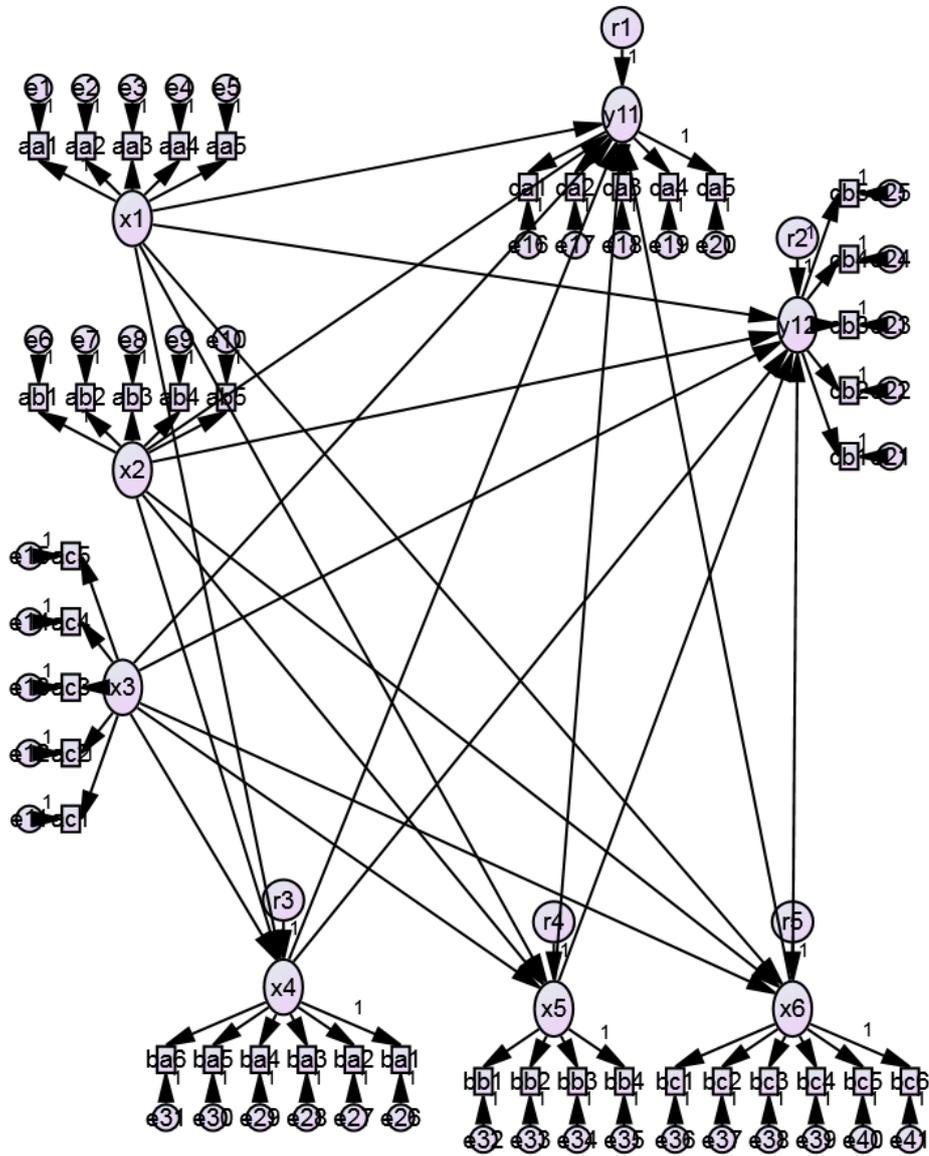
5 - 4 نموذج الدراسة الرئيسي :



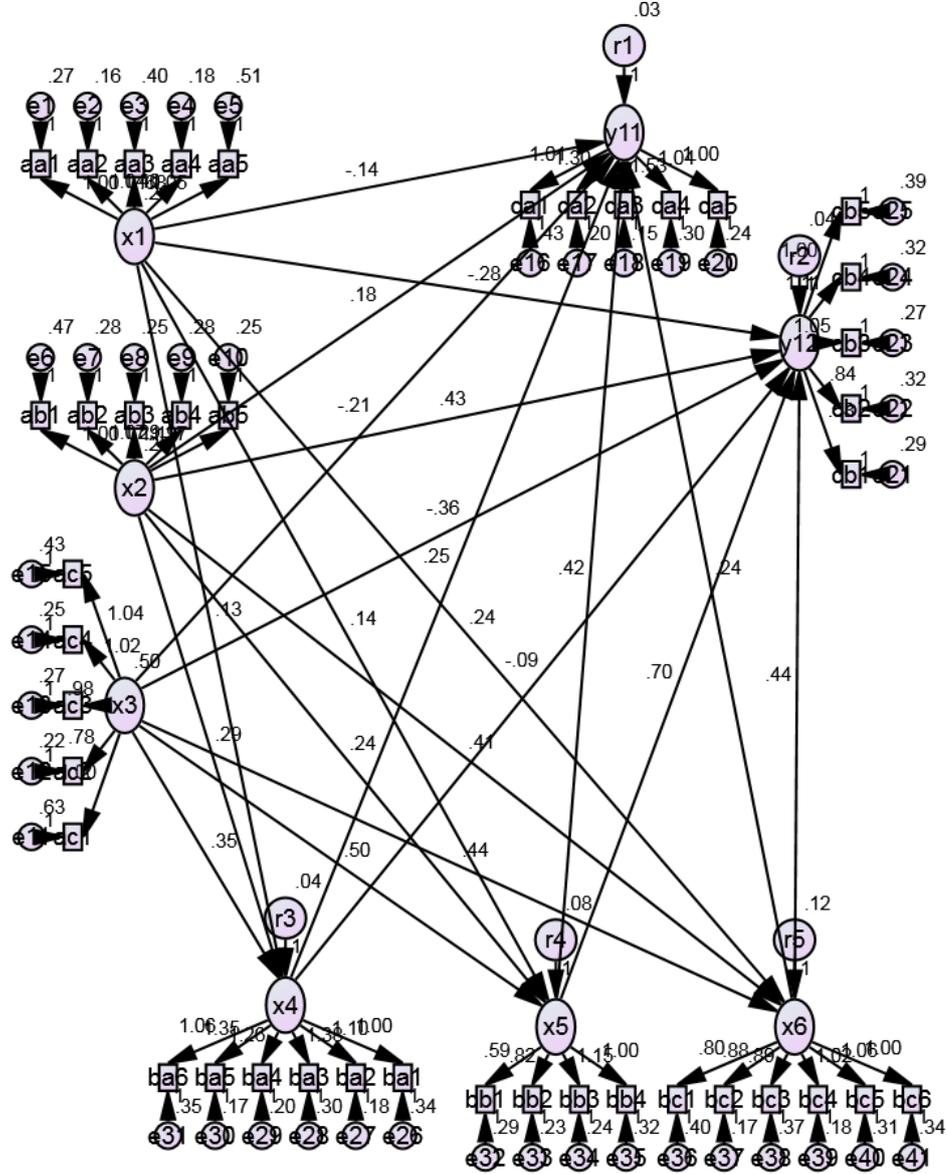
4-6 نتائج نموذج الدراسة الرئيسي :



7-4 نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة:



8 - 4 نتائج نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة:



# **الفصل الخامس**

## **مناقشة النتائج**

## الفصل الخامس

### 0-5 الخاتمة

#### 1-5 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الخاتمة ويشمل : مقدمة وملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومناقشة النتائج والتوصيات ، والصعوبات التي واجهت الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

#### 2-5 ملخص النتائج:

1. توجد علاقة جزئية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي
2. هناك علاقة جزئية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي.
3. هناك علاقة جزئية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي.
4. التفكير الإستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي.
5. يوجد أداء إبداعي فوق المتوسط في شركة بوهيات المهندس.

#### 3-5 مناقشة النتائج:

**النتيجة الأولى:** توجد هناك علاقة جزئية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي:

خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص إلى عدم وجود تأثير يذكر لأبعاد القيادة التحويلية في الأداء الإبداعي ، حيث أوضحت الدراسة أن بعد التأثير المثالي له أثر جزئي على أبعاد الأداء الإبداعي بأبعاده المختلفة ، كما يوجد أثر جزئي لبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية

على الإبداع الاستثماري ولا تؤثر على الإبداع الاستكشافي ، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة عماد وآخرون حيث أوضحت نتائج دراستهم أن القيادة التحويلية تؤثر على القدرات الإبداعية للعاملين ، وكان لبعد التأثير المثالي أثراً إيجابياً على المتغير التابع (القدرات الإبداعية) وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع الذي طبقت عليه ، فالدراسة السابقة كانت في المجال الخدمي ، بينما الدراسة الحالية كانت في المجال الصناعي كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة زياني 2014م حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمات ، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية ، كما تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة فدراسة زياني كانت بالجزائر أما الدراسة الحالية طبقت بالسودان .

**النتيجة الثانية: هناك علاقة جزيئية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي :**

توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتفكير الإستراتيجي ، حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.00)، وهي اقل من (0.05) ، عليه تم قبول الفرضية التي تنص أن القيادة التحويلية تؤثر على التفكير الإستراتيجي وهو ما يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أميرة ، 2017م ، بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين أي القيادة التحويلية تؤثر على تمكين العاملين ، حيث أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها والنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة ، وخلصت نتيجة الدراسة الحالية إلى أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع وتطوير فهم التابعين وتفكيرهم ومداركهم لجعلهم يعملون لتحقيق

نفس المقصد ويفكرون في تحقيق أهداف الشركة بشكل جماعي ووضع تصورات وافتراضات مستقبلية يعملون مع الإدارة من أجل تحقيقها .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة ومجتمع الدراسة حيث أن الدراسة السابقة كانت بالجزائر وفي المجال الخدمي ، أما الدراسة الحالية فهي بالسودان وطبقت في المجال الصناعي.

**النتيجة الثالثة: هناك علاقة جزيئية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإبداعي :**

بناءً على التحليل الإحصائي يتضح أن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة هي (0.05) ، وهذا ما يوضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي و الأداء الإبداعي ، وأن التفكير الإستراتيجي يؤثر على الأداء الإبداعي ، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة نهال 2013م ، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن التفكير الإستراتيجي يؤثر على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية ، وأن عوامل التفكير الإستراتيجي تتوافر لدى هذه الإدارات ، وكذلك تتفق مع دراسة على، 2018م ، حيث توصلت إلى أن التفكير الإستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مع الميزة التنافسية ، وهو ما خلصت إليه الدراسة الحالية.

ويكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في البيئة والمجتمع الذي طبقت فيه الدراسة ، دراسة نهال كانت بالجزائر وطبقت في المجال الخدمي، أما دراسة على فطبقت في العراق ، بينما الدراسة الحالية طبقت في السودان وفي المجال الصناعي.

**النتيجة الرابعة: التفكير الإستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي:**

أوضح التحليل الإحصائي أن أثر القيادة التحويلية في حالة وجود المتغير الوسيط (التفكير الإستراتيجي) هو (0.572) وهو أعلى من (0.034) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسن من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وبناءً على ذلك يمكننا القول أن التفكير الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي ومن هنا تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية في متغيرات البحث ، وبلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الإبداعي، (0.034) ، والتأثير غير المباشر (0.572) ، وهذا يبرهن على أن التفكير الإستراتيجي يمثل متغير وسيط ووجوده يحقق الأداء الإبداعي.

#### **4-5 التوصيات:**

##### **1-4-5 التوصيات الخاصة بشركات البهويات في السودان**

1. الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية للاستفادة من قدرات ومعارف العاملين ، وزيادة العمل الإبداعي في الشركة ، حيث يتيح هذا النمط الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشكلات والإبداع في المهام الموكلة إليهم.
2. الاهتمام بالاتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين والقائد ووضع سياسات وأهداف واضحة ومعلومة للكل.
3. تشجيع العاملين بالشركة موضوع الدراسة على تقديم الأفكار الجديدة ومتابعة تنفيذها لما يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي بها من خلال تكريمهم ومنحهم المكافآت التي تتناسب والقيمة التي تحملها تلك الأفكار لصالح أهداف الشركة.

4. العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في الشركة حول أهمية تبني منهج التفكير الإستراتيجي في إدارة الشركة

5. تبني سياسة المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة

6. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى قادة الشركة كمنادج يسعى العاملون لمحاكاته

7. تعزيز قدرة القادة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.

8. الاهتمام أكثر بالقيادة التحويلية في الشركة

9. تفعيل دور القيادات في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه

10. أن بغرس مدير الشركة وينمي الثقة لدى العاملين والإصغاء لهم وهذا لكسب ولائهم للمنظمة والعمل على النهوض بها

11. إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة من خلال توفير دورات تدريبية وندوات تعمل على زيادة تحسن القيادة الإدارية بداخلها

12. مواكبة الشركة للتغيرات الخارجية التي تحدث ومواكبة الطرق الحديثة للعمل من تكنولوجيا وغيرها مع توفر كل ما يستلزم العاملين من معدات ومواد لأداء الأعمال بصورة إبداعية.

#### 5-4-2 التوصيات العامة:

1. الاهتمام بالقيادة لتحويلية باعتبارها من أكثر الأنماط القيادية المناسبة لمؤسسات العصر لقدرتها على قيادة التغيير ومنح المديرين مزيدا من الصلاحيات

والمسؤوليات لممارسة القيادة التحويلية في الشركات حتى يكونوا قادرين على الاستجابة للمتغيرات ومواجهة التحديات المحتملة.

2. الاهتمام بمفهوم التفكير الإستراتيجي كأحد المفاهيم المهمة لقيادة المنظمات لتحقيق أهدافها وإنشاء إدارة خاصة بالتفكير الإستراتيجي في الشركات ، تعني بتطبيق عناصر التفكير الإستراتيجي بصورة فعالة وتقييمها بعد التطبيق والتطوير المستمر لعناصر التفكير الإستراتيجي

3. على القادة معرفة دوافع المرؤوسين حتى يمكنهم تقديم إستراتيجيات مجدية وذات معنى بحيث تؤدي إلى الإبداع و تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والأهداف للمؤسسة

4. توجيه المديرين نحو الاهتمام بتشجيع الإبداع ودعم المبدعين حيث يعتبر امتلاك المنظمة للأفراد مبدعين مورد هام يحقق لها ميزة تنافسية وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار المؤسسة والعمل على تطبيق نتائج هذا الإبداع ومعاييره في المؤسسات السودانية

5. عقد الدورات التدريبية بمفهوم القيادة التحويلية وبيان أهميته حتى يتسنى للمديرين استخدام هذا الأسلوب

#### 5-5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية ( التحكمية ) كمتغيرات معدلة.
2. إجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع أكبر.
3. دراسة أثر التفكير الإستراتيجي على أداء العاملين.
4. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز الإداري للمنظمات .
5. إجراء دراسة بنفس المتغيرات ولكن بأبعاد جديدة للقيادة التحويلية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية

1. اوما سيكاران ، طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب إسماعيل على بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة، 2006م .
2. جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية 2007م .
3. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل ، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي ، بميك ، القاهرة 2009م .
4. عبد الرحمن توفيق ، التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات ، بميك ، القاهرة، الطبعة الأولى 2003م .
5. فيصل بن جاسم بن محمد ، القيادة وأثرها في كسب الولاء ، دار وجوه للنشر والتوزيع ، الرياض 2013م .
6. كارول جومان ، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي ، ترجمة باهر عبد الهادي ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، الطبعة الأولى 2010م .
7. مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2010م .
8. مصطفى محمود أبو بكر ، فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2010-2009م .

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. أحمد عبد الأمير ناصر ، التفكير الإستراتيجي أساسي في الأداء للمنظمة ، دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط ، معمل الحياكة دراسة حالة ، مجلة كلية الكوت الجامعية ، ص ، 29- 54 ، 2018م
2. أسامة ناصر الدين ، أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني ، 2017
3. أميرة غنام ، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، دراسة ميدانية لمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية ، Cabam ، عين مليلة ، 2017م
4. حافظ عبد الكريم ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار ، بالتطبيق على شركات التأمين الأردنية ، 2012م
5. د. بدوي عبد الله الحاج إبراهيم ، القيادة التحويلية وأثرها على أداء المؤسسات ، بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013م - 2015م ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني ، 2018م
6. سامي عايد ، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيه بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، 2011م
7. سهام محمد سليمان ، الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين ، رسالة ماجستير جامعة السودان 2018م.
8. صبرينة ترغبني ، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ، دراسة حالة مجمع صيدال ، الجزائر ، 2015م
9. صدوق فتحية ، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ، دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات ، 2019م

10. عذراء عبد الكريم ، دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الإبداعي ، بالتطبيق على عدد من الكليات الأهلية بالعراق ، 2016م
11. عماد محمد وآخرون ، أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء بعض الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، 2017م
12. م. د. حسين عبد الجبار ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية ، 2018م
13. مارلين سيركس ، اثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين ، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق ، 2018م
14. منال جعفر أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية ، 2018م
15. نهال شفيق ، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ، 2013م
16. Deepshikha Chatterjee , THE EFFECT OF TIME PRESSURE ON CREATIVE PERFORMANCE : ROLE OF INTELLECT & AFFECT , A THESIS Submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of psychology- Master of Arts 2016
17. Teresa , The Relationship between Creative Performance and personality, Context and Culture in Hong Kong police force 2007

رابعاً : المراجع الأجنبية:

1. Bass' Bernard & Avolio ' b .j.(1994) : Improve Organizational Ness Through Transformational Leadership ' London Sage Bublication' Inc.
2. Burns ,G.M.(1978):Leadership ,New York , Harper Row.
3. Tichy ,Noel M. And Devanna , Mary Ann. .(1990) . The Transformational Leadership .2nd Edition .john Wiley & Sons , Canada .

خامساً : مواقع الانترنت:

[www.elmohandis-paints.com](http://www.elmohandis-paints.com)

[Repsitory.sustch.edu](http://Repsitory.sustch.edu)

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال  
(MSC)

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استمارة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بهدف الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان : الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي الرجاء التكرم بإبداء آرائكم على عبارات الاستبانة حيث يكون لذلك آثار إيجابية على نتائج الدراسة وإن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. كما إن نتائج الدراسة سوف تكون متاحة لكم إذا رغبتم فيها.

شاكرين حسن تعاونكم مسبقاً

الباحث:

محمد إبراهيم الضو عبد العال

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام البيان فيما يلي :

1/ العمر	2/ المؤهل التعليمي	3/ التخصص العلمي
20 سنة	بكالوريوس	إدارة أعمال
من 21-30 سنة	دبلوم عالي	اقتصاد
من 31-40 سنة	ماجستير	محاسبة
من 41-50 سنة	دكتوراه	دراسات مصرفي
50 سنة فأكثر	أخرى	نظم المعلومات المحاسبية
		إحصاء
		أخرى

4/ المسمى الوظيفي	5/ سنوات الخبرة
موظف	أقل من 5 سنوات
مدير قسم	5-10 سنة
مدير إدارة	11 - 15 سنة
مدير عام	16-20 سنة
أخرى	21 سنة فأكثر

ثانياً : متغيرات الدراسة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع أمام العبارة المناسبة في كل ما يلي:

محور: القيادة التحويلية! يقصد بها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة

1. التأثير المثالي

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعمل الإدارة على خلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين.					
2	تعمل الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين عبر الالتزام وبذل الجهد .					
3	تسعى الإدارة إلى رفع مستوى الوعي لدى كل من الرؤساء والمرعوسين .					
4	تسعى الإدارة إلى عمل تغيير جوهري في سلوك العاملين وفي فهمهم.					
5	تتوفر الثقة العالية بين الإدارة والعاملين.					

## 2. الاستشارة

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعمل الإدارة على تحقيق رغبات العاملين.					
2	تسعى الإدارة إلى تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتقديرهم لأنفسهم.					
3	تسعى الإدارة إلى زيادة إدراك العاملين لاحتياجاتهم بغرض خلق الدافعية لتحقيق طموحاتهم.					
4	تعمل الإدارة على تشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين للارتقاء إلى أعلى المستويات ، وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة .					
5	تسعى الإدارة إلى خلق روح المنافسة لتحسين الأداء.					

### 3. الاعتبارات الفردية

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تمنح الإدارة العاملين قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب.					
2	توكل الإدارة المهام للأشخاص وفق مقدراتهم وخبراتهم العملية.					
3	يتم تدريب العاملين دورياً وفق أسس علمية للتدريب.					
4	يتم التدرج الوظيفي بكل عدالة وشفافية ووفق نظم علمية.					
5	يتم تعيين العاملين وفقاً للكفاءة دون أي محاباة.					

ثانياً "متغير التفكير الإستراتيجي: هو وسيلة الإبداع والتفكير عمليا كيف يتم تحديد الأمور المستقبلية وفرص النجاح والفشل التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها وتطورها الأمر الذي يكفل استمرارها.

### 1. القصد الإستراتيجي

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تضع الإدارة رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.					
2	يسعى العاملون في جميع فروع المنظمة لتحقيق نفس المقاصد.					
3	يوجد تكافؤ بين موارد المنظمة وطموحاتها.					
4	يساهم القصد الإستراتيجي في تطوير أداء المورد البشري بالمنظمة.					
5	تعمل المنظمة على توظيف معارف ومهارات العاملين لبناء إستراتيجيات جديدة ومبدعة.					
6	توظف الإدارة معارف العاملين في منتجاتها.					

## 2. التفكير في الوقت المناسب

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعمل الإدارة على استغلال عنصر الوقت والإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية والمالية والمعلوماتية والتطوير والتحسين المستمر مما يؤدي إلى تحسين الأداء.					
2	تعمل الإدارة على وضع خطط مستقبلية بطريقة علمية وشفافة.					
3	تعمل الإدارة على وضع خطط بديلة لتلافي المشاكل المستقبلية وتفاديها بغرض المواكبة والتطور.					
4	تمتلك الإدارة القدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها.					

### 3. قيادة الافتراضات

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعتمد الإدارة في الخطط على أسلوب وضع الافتراضات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق.					
2	تشجع الإدارة الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.					
3	تضع الإدارة افتراضات محددة وتسعى لاختبارها وفق أسس علمية.					
4	تعمل الإدارة إلى تقويم الافتراضات التي تضعها بصورة دورية.					
5	تتوفر للإدارة قاعدة من الفرضيات المتنوعة بغرض التفكير العميق للواقع المستقبلي.					
6	تدعم الإدارة الافتراضات بالأسس العلمية القابلة للقياس والمقارنة والتحقق من الأهداف.					

ثالثاً: متغير الأداء الإبداعي: يقصد به تبني فكرة جديدة و سلوك جديد في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة ، أو السوق الذي تتنافس فيه أو بيئتها العامة.

### 1. الأداء الإبداعي الاستكشافي

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعمل الإدارة على عمل براءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة					
2	تعمل الإدارة على دعم الأفكار الجديدة والتجارب الجديدة .					
3	تدعم الإدارة الأفكار ذات الحلول الإبتكارية					
4	تعمل الإدارة إلى تحسين جوهري للمنتجات والخدمات بصورة دورية وتجريبها قبل البدء الفعلي لها.					
5	تعمل الإدارة على خلق أسواق جديدة وفرص عمل جديدة.					

## 2. الأداء الإبداعي الاستثماري

الرقم	العبارات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعمل الإدارة إلى تقديم أساليب جديدة في الإنتاج و تقديم الخدمات.					
2	تعمل الإدارة على تحسين جودة المنتج و الخدمة المقدمة.					
3	تعمل الإدارة على تخفيض التكلفة دون تقليل الجودة اللازمة.					
4	تسعى الإدارة لخلق ممارسات تسويقية جديدة لجذب العملاء.					
5	تعمل الإدارة على التحسين المستمر وتطوير للتكنولوجيا التي تستخدمها.					

## ملحق رقم (2)

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	متغيرات أخرى	المنهجية	أهم النتائج	المحددات	التوصية ببحوث مستقبلية
صدوق 2019م	دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجيات المحيط الأزرق	التفكير الإستراتيجي	أبعاد إستراتيجيات المحيط		الوصفي التحليلي	وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في الوزارة ووجود أثر للقيادة التحويلية تفعيل الأداء بالوزارة	وزارة الاستثمار السودانية	إجراء دراسات وبحوث تربط القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة وإدارة المعرفة
سهام 2018م	الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين	أنماط القيادة	إبداع العاملين	ضغوط العمل	التاريخي والوصفي التحليلي	توجد علاقة ايجابية بين أنماط القيادة ومحاور إبداع العاملين توجد علاقة ايجابية بين نحاور أنماط القيادة وضغوط العمل		
بدوي 2018م	القيادة التحويلية وأثرها على أداء المؤسسات	القيادة التحويلية	أداء المؤسسات		الوصفي التحليلي	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية على تفعيل الأداء بوزارة الاستثمار السودانية	وزارة الاستثمار السودانية	إجراء دراسات وبحوث تربط القيادة التحويلية ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالجودة الشاملة وإدارة المعرفة
مارلين 2018م	أثر بيئة العمل على الأداء	بيئة العمل	الأداء الإبداعي	149	الوصفي التحليلي	أظهرت النتائج وجود	المصارف في دمشق التجارية	إجراء دراسة في المصارف

حول أساليب تنمية الأداء الإبداعي	بمدينة دمشق	مستوى جيد من الأداء الإبداعي عند العاملين بالمصارف الخاصة في مدينة دمشق وأن الأبعاد الخاصة ببيئة العمل ليس لها أثر في الأداء الإبداعي (الحوافز المكافآت والتكنولوجيا وظروف العمل)					الإبداعي	
دراسة التفكير الإستراتيجي بأبعاد أخرى على أداء الموارد البشرية	الموظفين و الإداريين في شركة حجار القابضة	توجد علاقة ايجابية بين القصد الإستراتيجي والأنجاز لا توجد علاقة بين التفكير في الوقت	الوصفي التحليلي		أداء الموارد البشرية	التفكير الإستراتيجي	أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية	منال 2018م
	معمل حياكة واسط	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي بجميع أبعاده في الأداء الإبداعي للمنظمة بجميع أنواعه	الوصفي التحليلي		أداء المنظمة	التفكير الإستراتيجي	التفكير الإستراتيجي أساسي في الأداء للمنظمة	أحمد 2018م
		أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة	الوصفي التحليلي		الإبداع الإداري	القيادة التحويلية	دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري	حسين 2018م

		التحويلية والإبداع الإداري . أي إن للقائد التحويلي دور فاعل ومؤثر على خلق وديمومة الإبداع في الوزارة						
		توفر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة أدت إلي فعالية القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام في بعض الجامعات السودانية	الوصفي التحليلي		القدرات الإبداعية	القيادة التحويلية	أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية	عماد وآخرون 2017م
القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع أبعاد القيادة التحويلية وفعاليتها صنع القرار دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي		تعمل القيادة التحويلية على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم	الوصفي التحليلي		إبداع العاملين	القيادة التحويلية	أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين	أميرة 2017م

		الشخصية لأجل مصلحة العامة						
	وزارة الداخلية والأمن الوطني الداخلية	واقع التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية الأمن الوطني	الوصفي التحليلي		صنع القرار الأمني	التفكير الإستراتيجي	أثر التفكير الإستراتيجي في صنع القرار الأمني	أسامة 2017م
	أعضاء مجالس بعض الكليات الأهلية في بعض محافظات العراق والبالغ عددهم 296 عضواً	أظهرت النتائج أن الكليات المبحوثة تتمتع بقدر عالي من المرونة الإستراتيجية والداء الإبداعي	الوصفي التحليلي		الأداء الإبداعي	المرونة الإستراتيجية	دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي	عذراء 2016م
إجراء دراسة حول سبل التفكير الإستراتيجي الفردي إلى التنظيمي في المؤسسات دراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية لعدد من المؤسسات	مجمع صيدال	العمل وفقاً لعناصر التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تفعيل القدرات الإبداعية	الوصفي التحليلي		القدرات الإبداعية	التفكير الإستراتيجي	دور التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة	صبرينة 2015م

بغرض المقارنة بينها								
دور التفكير الإستراتيجي في نجاح تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية	مجلس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات غير الحكومية العاملة بمجال التأهيل بقطاع غزة و <span>البالغ عددهم 26 جمعية بواقع 96 شخص</span>	تتوافر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51% توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الإستراتيجي ومستوى أداء الإدارة العليا	الوصفي التحليلي		أداء الإدارة العليا	التفكير الإستراتيجي	أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا	نهال 2013م
		أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على اتخاذ القرار	الوصفي التحليلي		فاعلية اتخاذ القرار	القيادة التحويلية	أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار	حافظ 2012م
إجراء مثل هذه الدراسة في مجتمع آخر ومقارنة النتائج		وجود فروق في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية التطوير	الوصفي التحليلي		تطوير فاعلية المعلمين التدريسية	القيادة التحويلية	دور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية	سامي 2011م

ملحق رقم (3)  
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	العنوان	الرتبة العلمية	التلفون
1	د. بشارة موسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ مساعد	0912627702
2	د. مرتضى طلحة	جامعة النيلين - كلية التجارة	أستاذ مشارك	
3	د. عادل بدوي عيسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية	أستاذ مشارك	0122941238
4	د. مجذوب محمد عبدالله	جامعة السودان التقنية	أستاذ مساعد	0123715142