



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

(التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي)

"بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة
في كربلاء المقدسة"

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

بهاء ميثم عبد حسين العلي

إشراف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{لَوْ أَنْزَلْنَا هَذَا الْقُرْآنَ عَلَى جَبَلٍ لَرَأَيْتَهُ خَاشِعًا مُتَصَدِّعًا

مَنْ خَشِيَ اللَّهَ وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ

يَتَفَكَّرُونَ}

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

[سورة الحشر: 21]

الاهداء

لوجه الله تبارك وتعالى والحمد لله الذي هداني واعانني واسأله حسن القبول

(اعترافاً بالحمد والثناء)

الذي لك الطيف الملائكي الذي لم يفارق مخيلتي ولم تتبارك عيونني برؤيته ففارقني رضيعاً ورحل قبل ان

يراني مثلما يحب ويتمنى أهدي حروفها تسبيحاً لروحة الطاهرة دعاء بالرحمة اليوم الدين

(والذي رحمه الله)

الفيض المحبة وكهف الأمان وينبوع العطف

(والدتي حفظها الله)

المسندي في السراء والضراء ومن أشد به أزمي

(أخي العزيز سيف)

المرفيقة الدرب وكان هذا الجهد على حساب راحتها

(زوجتي)

المثمرة الروح ومهجة القلب وسر النجاح

اولادي

(سدن- آدم)

اخواتي لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

شكر وعرfan

{وَإِذْ نَادَىٰ رَبُّكُمْ لِنِٰنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلِنِٰنْ كَفَرْتُمْ أَٰنْ عَذَابِي لَشَدِيدٌ}

صدق الله العلي العظيم. (سورة ابراهيم: 7)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيد المرسلين أبي القاسم محمد وعلى أنه الطيبين الطاهرين وصحبة الغر الميامين.

واجب وعرfan أن أقدم جزيل الشكر والامتنان ووافر الاحترام والتقدير الى المشرف الفاضل (الاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي المحترم) على رعايته وتوجيهاته وبصماته العلمية لمحتوى الرسالة وانضاجها لتظهر بالشكل الحالي فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد الله في عمرة وبلغه أسمى درجات الرقي والتقدم ...

كما ان واجب العرفان يملى على الباحث ان يتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة رسالتي وتعزيزها بالأفكار والآراء القيمة التي سترفع من مكانتها العلمية...

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى كلية الادارة والاقتصاد ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية وأخص بالذكر اساتذة قسم ادارة الأعمال...

كما واتقدم بالشكر والعرفان الى الأساتذة المقوم العلمي والمقوم اللغوي والمقوم الاحصائي لجهودهم المبذولة في إظهار رسالتي المتواضعة بشكل لائق علمياً ولغوياً واحصائياً...

ويقتضي واجب العرفان ان أتقدم بالشكر الجزيل إلى وزارتي الموقرة (وزارة الداخلية) ضباط ومدراء وموظفي كما أتقدم بالشكر الجزيل الى (مديرية السفر والجنسية - قسم شؤون البطاقة الوطنية) في كربلاء المقدسة التي أجريت البحث فيها.

وأخيراً لا يفوتني الا ان أقدم شكري وامتناني إلى زملاء الدراسة وإلى كل من ساعدني وإلى من لم تسعفني ذاكرتي ان أذكرهم وأشكرهم، طالباً العذر والعفو والمسامحة منهم، وما توفيقى إلا بأذن الله عز وجل والتوكل عليه.

الباحث

إقرار الاستاذ المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي - بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) والتي تقدم بها الطالب (بهاء ميثم عبد حسين العلي) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.



التوقيع:

الأستاذ الدكتور: فيصل علوان الطائي

2020 / 5 / 12

توصية رئيس القسم

بناء على توصية الأستاذ المشرف، أرشح الرسالة للمناقشة.



التوقيع:

الأستاذ: فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم إدارة الاعمال

2020 / 5 / 14

أقرار الخبير اللغوي

أقر بان الرسالة الموسومة ب (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي - بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) والعائدة لطالب الماجستير (بهاء ميثم عبد حسين العلي) قسم إدارة الأعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات أسلوب لغوي سليم وخال من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت ...



أ. د أحمد صبيح الكعبي
كلية التربية / قسم اللغة العربية
جامعة كربلاء
2020 / 5 /21

إقرار الخبير الإحصائي

((استمارة التقييم الإحصائي للبحوث والرسائل والاطاريح))

أسم الطالب: (بهاء ميثم عبد حسين العلي)

عنوان الرسالة: (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي - بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة)

الجامعة: كربلاء الكلية: الإدارة والاقتصاد القسم: إدارة الاعمال المرحلة: ماجستير

ت	المعايير	مستوفي	غير مستوفي
1	مدى ملائمة الفرضيات الإحصائية لمحتوى الرسالة.	✓	
2	مدى التزام الباحث بالأساليب الإحصائية في التحليل الإحصائي.	✓	
3	المستوى الإحصائي للرسالة يرقى إلى مستوى الدبلوم العالي والماجستير أو الدكتوراه.	✓	
4	التزام الباحث بالفرضيات التي وضعت للرسالة.	✓	
5	مدى استخدام الباحث للأسلوب الإحصائي في عرض النتائج ومناقشتها.	✓	
6	مدى التزام الباحث بتوظيف المصادر الإحصائية الحديثة في محتوى الرسالة.	✓	
7	النتائج التي خرجت بها الرسالة حسب استخدام الوسائل الإحصائية.	✓	

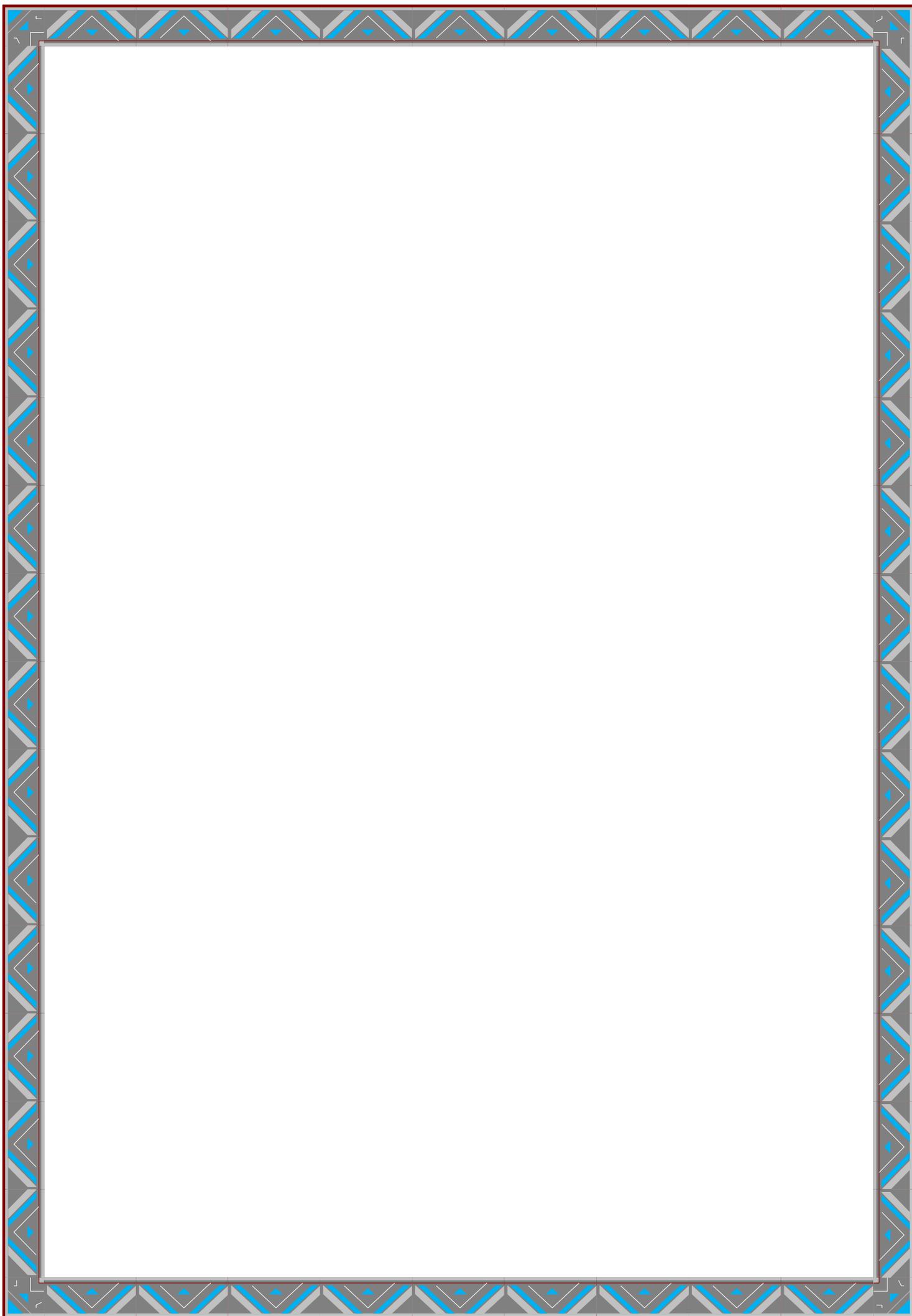
ملاحظة/ في حال كون المعيار غير مستوفي يرجى تزويدنا بالملاحظات الإحصائية ليتم تعديلها من قبل الباحث.



مدير المكتب الاستشاري

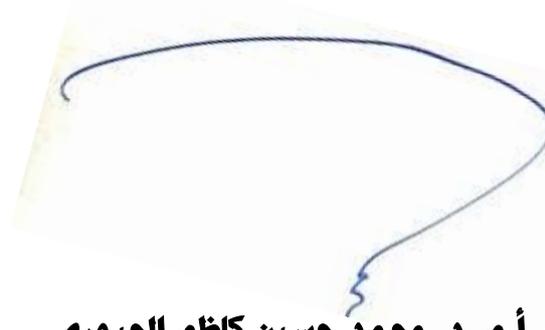
أ.م.د. مهدي نصر الله

2020 / 7 / 5



قرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار الخبيرين العلمي واللغوي على رسالة الماجستير/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ للطالب (بهاء ميثم عبد حسين العلي) الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الابداعي-بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة) واستناداً للصلاحيات المخولة لنا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.



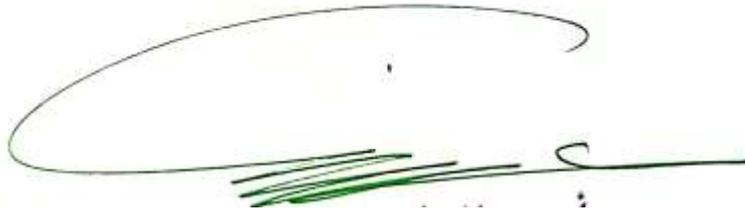
أ.م. د. محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ. د. علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

هدف البحث الى معرفة مدى امكانية تأثير أبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي المتمثل بـ (القصدي الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي والتفكير النظمي) في المتغير المعتمد الأداء الإبداعي بأبعاده المتمثلة (المرونة، الطلاقة، الإصالة والاحساس بالمشاكل) سعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف منها معرفة مستوى أدراك الإدارة للتفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي بأبعادهما واختبار مدى تبني الإدارة لهما.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل بياناته وتفسيرها، واعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة بلغت (70) موظفاً من القسم المبحوث فضلاً عن اجراء المقابلات الشخصية لعدد من الضباط رتبة رائد فما فوق ومدراء الأقسام والشعب، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساعدت على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته والمتمثلة بـ أدوات إحصائية (شملت التكرارات، طريقة (Boxplot) إحصاءه (Kurtosis and Skewness) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات، التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، معامل التحديد (R^2)، واختبار (T)، بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS.V. 23).

وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات أهمها الادراك المرتفع لمتغيرات البحث الحالي من قبل المنظمة عينة البحث، والارتقاء بالمنظمة والوصول الى مراكز تنافسية مرموقة فضلاً عن تكوين منظومات ارشادية توظف من خلال برامج تدريبية تطور وترسخ في أذهان القيادات والموارد البشرية وطبيعة العلاقة التفاعلية بين متغير التفكير الاستراتيجي واستخدامه لبناء أداء ابداعي للأفراد ، واختتم البحث بجمله من التوصيات التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات البحث وأبعاده ووضع الوسائل والأليات التي يمكن تطبيقها على واقع المنظمة المبحوثة ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في جميع مفاصل وأقسام المنظمة .

كلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي – الأداء الإبداعي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
خ - د	قائمة الجداول
د - ذ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3 - 20	الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
3-13	المبحث الأول: منهجية البحث
14-20	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
22 -62	الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث
23-41	المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي
42-59	المبحث الثاني: الأداء الإبداعي
60-62	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث
63- 104	الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث
63-79	المبحث الأول: اختبار مقياس البحث
80-94	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
95-104	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
105-112	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
106-109	المبحث الأول: الاستنتاجات النظرية والعلمية
110-112	المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات الدراسة المستقبلية
114-125	قائمة المصادر
1-X111	الملاحق
A	المستخلص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
8	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث	1
9	وصف عينة البحث	2
13	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3
25	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم التفكير الاستراتيجي	4
44	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الإبداعي	5
64	الترميز والتوصيف	6
66	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير التفكير الاستراتيجي لعينة (70) فرداً	7
67	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير الأداء الإبداعي لعينة (70) فرداً	8
68	معايير تقييم نموذج القياس	9
71	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي قبل التعديل	10
72	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي المعدل	11
74	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي قبل التعديل	12
75	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي المعدل	13
76	نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد بتقنية Variable correlations- Root Square of AVE	14
77	اختبار استقلالية الفقرات بتقنية Cross Loading	15
78	نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد بتقنية Variable correlations- (Root Square of AVE)	16
78	اختبار استقلالية الفقرات بتقنية (Cross Loading)	17
79	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	18
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء القصد الاستراتيجي (n= 70)	19
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء التفكير في الوقت (n= 70)	20
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء الفرضيات الموجهة (n= 70)	21
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء التفكير الفرصي (n= 70)	22
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء التفكير النظمي (n= 70)	23
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الأبعاد منغير التفكير الاستراتيجي (n=70)	24
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء المرونة (n= 70)	25

89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء الطلاقة (n= 70)	26
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء الاصاله (n= 70)	27
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء الحساسيه للمشكلات (n= 70)	28
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء الإبداعي (n=70)	29
95	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	30
95	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي	31
97	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي	32
100	تقديرات نموذج التأثير بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي	33
104	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي	34

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
2	هيكلية البحث	1
6	المخطط الفرضي للبحث	2
10	النوع الاجتماعي لقسم شؤون البطاقة الوطنية	3
10	الفئة العمرية لقسم شؤون البطاقة الوطنية	4
11	التحصيل الدراسي لقسم شؤون البطاقة الوطنية	5
11	سنوات الخدمة لقسم شؤون البطاقة الوطنية	6
28	اهمية التفكير الاستراتيجي	7
30	خصائص التفكير الاستراتيجي	8
32	معوقات التفكير الاستراتيجي	9
33	انموذج (Liedtka,1998:122)	10
34	انموذج (Bonn,2005:340)	11
35	انموذج: (Daghir&Alzaydi,2005:42)	12
36	انموذج (Taylor, 2015:162)	13
37	انموذج (بريسم،2010:47)	14
41	أبعاد التفكير الاستراتيجي	15
48	أهمية الأداء الإبداعي	16
53	خماسية الأداء الإبداعي	17
59	أبعاد الأداء الإبداعي	18

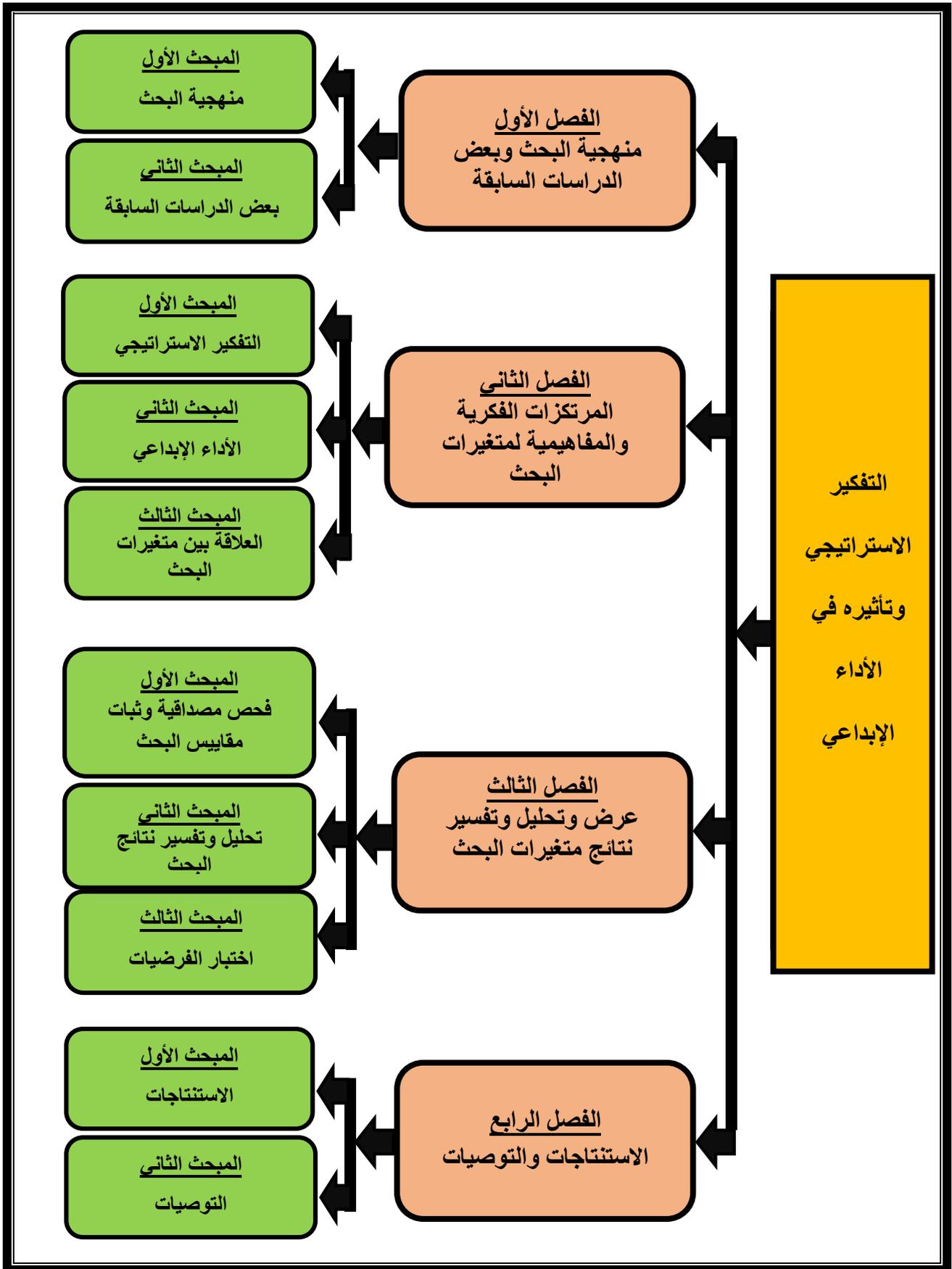
70	انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي قبل التعديل	19
72	انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي المعدل	20
74	انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي قبل التعديل	21
75	انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي المعدل	22
80	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد القصد الاستراتيجي	23
82	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير في الوقت	24
83	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الفرضيات الموجهة	25
84	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير الفرصي	26
86	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير النظمي	27
87	الأبعاد الرئيسية لمتغير التفكير الاستراتيجي في ضوء المتوسطات الحسابية	28
88	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد المرونة	29
90	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الطلاقة	30
91	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الاصاله	31
92	تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الحساسية للمشكلات	32
93	الأبعاد الرئيسية لمتغير الأداء الإبداعي في ضوء المتوسطات الحسابية	33
99	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضية الثانية على وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية	34
104	المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على وفق اسلوب النمذجة للمعادلة الهيكلية	35

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
11	أسماء الاساتذة المحكمين	1
V11-111	استبانة التحكيم	2
V111-X11	استمارة الاستبانة	3
X-111	المقابلات الشخصية	4

المقدمة

من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتجددة و اتساقاً و الجهود المبذولة من قبل الدول لتحسين المرفق العام وتطوير الخدمات للمواطنين و ترشيدها فقد صار للتفكير الاستراتيجي الحديث الدور البارز في تطوير الأداء الإبداعي، والاداري، و الخدمي، والترشيد من تكاليف وقت الخدمات المقدمة وذلك ما يؤكد ضرورة الانتقال من المنظمات ذات الخدمات الورقية او بالأصح التقليدية الى المنظمات الأقل جهد والأقل تكلفة وهي المنظمات الإلكترونية، ومن خلاله سعت الحكومة العراقية إلى ذلك عن طريق مجموعة اصلاحات، سواء أكانت في الجانب الفكري أم في الجانب الإداري على حد سواء في أطار المركزية و اللامركزية كذلك شملت هذه الإصلاحات عدداً من المنظمات والوزارات ونختص بالذكر وزارة الداخلية - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة وأقسامها المتمثلة بـ (المركز، قضاء الهندية، قضاء الحر، الجدول الغربي، قضاء الحسينية، القسم، الخيرات، وقضاء عين التمر) ومدى إمكانية توافرها في بيئة التطبيق للمنظمة المبحوثة خلال الأعوام السابقة اصبح التفكير الاستراتيجي من الأساليب الشائعة المستخدمة في تطوير المنظمات، وفي وزارة الداخلية بكافة مفاصلها، وقد تحسنت العديد من البرامج التدريبية والادارية نتيجة الاعتماد على التفكير الاستراتيجي في دعم الأداء الإبداعي في المنظمات، وعليه سيكون قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة وأقسامها محل التفصيل لأهم الإصلاحات والنقاط التي تم التحول فيها من نظام الإدارة الورقية التقليدية، الى نظام الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي لكونه يعد من المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين لارتباطه بالقطاعات الاستراتيجية التابعة للدولة والقطاعات الخاصة، كما يعد المظهر الإيجابي لأنشطة الإدارة لا سيما أنه يهدف الى تحقيق إشباع للحاجات العامة والأساسية للمنظمات والأفراد، وبناءً على ما سبق فقد شمل مضمون البحث على أربعة فصول والشكل (1) يعرض ذلك، شمل الفصل الأول مبحثين، تناول الأول منهجية البحث بينما خصص المبحث الثاني لمناقشة الدراسات السابقة، كما خصص الفصل الثاني لتناول المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، من خلال ثلاثة مباحث تضمن الأول المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي اما الثاني عُني بالمتغير التابع (الأداء الإبداعي) بينما تناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات البحث، فيما عُني الفصل الثالث بعرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث، اذ تكون من ثلاثة مباحث عُني الاول باختبار مقياس البحث، بينما تضمن الثاني عرض الوصف الاحصائي، وركز المبحث الثالث على اختبار فرضيات البحث، واختتم الفصل الرابع بالتركيز على الاستنتاجات، والتوصيات، من خلال مبحثين، تضمن الاول الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي بينما عُني الثاني بالتوصيات المقدمة للمنظمة المبحوثة، وبعض المقترحات التي قدمها الباحث وبعدها تم تحديد المراجع العلمية التي اعتمدت في البحث.



الشكل (1)
 هيكلية البحث
 المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد:

يوضح هذا الفصل فكرة شاملة عن هيكل البحث ومضمونه من خلال مبحثين للدراسة اذ يهدف المبحث الأول توضيح ومناقشة منهجية البحث التي تكون هيكل البحث العام. ويقدم المبحث الثاني توضيح لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومناقشتها وبيان مجال الافادة منها وتوضيح ما يميز البحث الحالي عنها.

المبحث الاول: منهجية البحث: الإطار العام والبنية الإجرائية.

المبحث الثاني: استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها.

المبحث الاول

منهجية البحث الإطار العام والبنية الإجرائية

توطئة:

تمتاز منهجية البحث بانها القاعدة الأساس لبناء أجزاء الدراسة اذ تعد الوسيلة الرئيسة للوصول الى إجراءات البحث من خلال إيضاح (أهمية البحث، مشكلة البحث، اهداف البحث، الفرضيات، المخطط الفرضي، الأهداف، وال حلول المتوقعة للمشكلة) من أجل تحديد مسار البحث وسوف يتم تمييز (المجتمع المكاني، البشري، العينة المكانية البشرية للدراسة وخصائصهما، أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التعامل معها احصائياً) وعلى النحو الاتي:

أولاً: مشكلة البحث:

اضحى من اللازم الانتقال من التفكير التقليدي الى التفكير الاستراتيجي لكونه من الأساسيات في منظمات الأعمال المعاصرة بسبب المقدار الكبير للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والتغيرات المتمثلة بالمشاكل والتحديات التي تؤثر سلباً في عمل هذه المنظمات وديمومتها واستمراريتها ، يعد من أهم وسائل نجاح هذه المنظمات، ان عدم قدرة المنظمة على ممارسة الأداء الإبداعي اما لعدم ادراك العينة أهمية ذلك او لفقدان الوسائل اللازمة ، ومن خلال ما تم عرضه ركز البحث على بيان اثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي إذ تتبلور مشكلة البحث من خلال محاولة طرح الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما طبيعة الاداء السائد والمهيمن لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل أنّ الأداء الابداعي سائد فكرياً وانتاجياً بما يتناسب مع متطلبات العمل في المنظمة المذكورة؟
- 3- هل يوجد وعي كافٍ لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تطوير الأداء الابداعي في ظل البيئة المتغيرة؟
- 4- ما طبيعة ومستوى أهمية أبعاد كل من التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة؟
- 5- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي على وفق رؤية المدراء في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

يكتسب موضوع التفكير الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى المنظمات اذ يعد من الدراسات المهمة التي دخلت في واقع عمل المنظمات عملياً، اذ تركز أهمية البحث على مجموعة من النقاط متمثلة بالآتي:

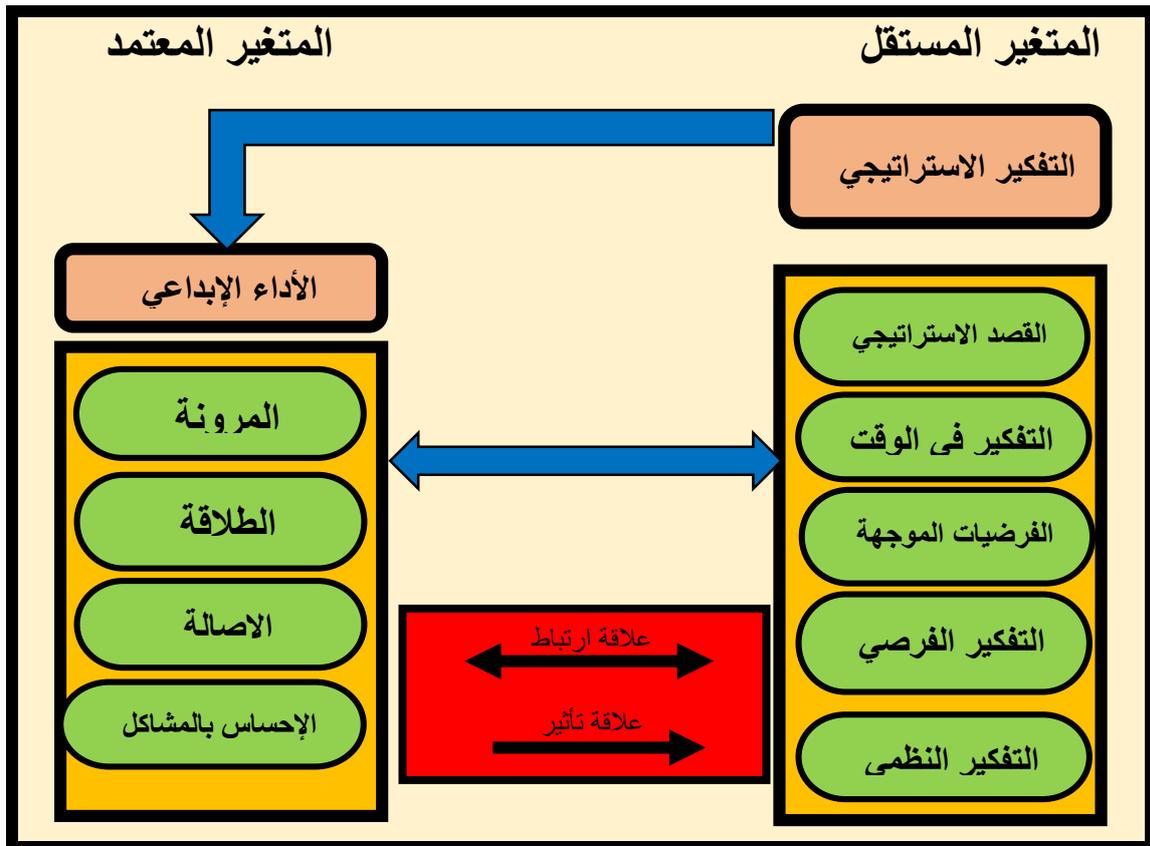
- 1- يُعد هذا البحث مساهمة متواضعة من قبل الباحث لمساعدة الباحثين والمعنيين عند دراستهم أحد متغيرات البحث الحالي في البحوث المستقبلية.
- 2- التفكير الاستراتيجي موضوع حيوي، والأداء الإبداعي يعد المحرك الأساس لكافة الابتكارات والتغيرات الداخلية التي تحدث في المنظمة من اجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- 3- تطبيق البحث الحالي في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) إذ تُعد المسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين، بالتالي ضرورة الاهتمام بالموظفين ومحاولة الكشف عن بعض الصعوبات والعقبات التي تواجه عملهم للمساهمة في وضع الحلول الناجحة في المنظمة المبحوثة.
- 4- أهمية نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المنظمة المبحوثة عن الجوانب الأقوى والأضعف ارتباطاً، والأكثر أو الأقل تأثيراً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.
- 5- الأهمية المحورية (لقسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) وما تقدمه هذه المديرية من خدمات للعديد من أفراد المجتمع العراقي والكربلاني بشكل خاص وما تمثله من أهمية كبيره في توفير متطلبات المواطنين بأفضل الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- الكشف عن طبيعة التفكير الاستراتيجي السائد لدى الموظفين الذين يعملون في المنظمة.
- 2- معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالأداء الإبداعي على مستوى الفرد والجماعة.
- 3- المعرفة والتحليل عن مدى اسهام التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي لدى الأفراد
- 4- تحديد وقياس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي في المنظمة.
- 5- استعراض أبرز ما كتب عن التفكير الاستراتيجي والكيفية التي يمكن من خلالها تطوير مستويات التفكير الاستراتيجي لتصبح المنظمات مبدعه في أداؤها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي وتوضيح مشكلة البحث وبغية تحقيق أهدافها جرى تصميم نموذج متكامل يجسد مخططاً فرضياً يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغير التفكير الاستراتيجي المستقل ومتغير الأداء الإبداعي التابع واتجاهات التأثير والشكل (2) يوضع ذلك.



الشكل (2)
المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

خامساً: فرضيات البحث:

يتم صياغة فرضيات البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث وتم تقسيم الفرضيات على الآتي:

أ- الفرضيات الرئيسية :

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الإبداعي بأبعاده.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الإبداعي بأبعاده.

ب- الفرضيات البديلة:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الإبداعي بأبعاده.

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الأداء الإبداعي بأبعاده.

سادساً: حدود البحث:

يحاط بالبحث الحالي بمجموعة من الحدود وهي على النحو التالي:

1- **الحدود المكانية:** تم اختيار قسم شؤون البطاقة الوطنية في محافظة كربلاء المقدسة وباقي الأقسام التابعة لها في الإقصية والنواحي من أجل إجراء الجانب الميداني للبحث.

2- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث وتوزيع الاستبانات واستلامها، إضافة إلى المقابلات من تاريخ (2020/1/26) إلى غاية (2020/2/29) إذ كانت هذه الفترة كافية لعملية توزيع الاستبانات وجمعها من أفراد المنظمة المبحوثة.

3- **الحدود العلمية:** تتمثل بمتغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:**1- مجتمع البحث:**

❖ مجتمع البحث المجتمع الكلي الذي يمثل جميع الموظفين في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) والبالغ عددهم (379) فرداً.

❖ عينة البحث المجتمع الذي يتم التعرف عليه المجتمع الكلي والذي يمثل جميع المدراء من رؤساء الأقسام والشعب في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة واقسامها) البالغ عددهم (90) فرداً وذلك لارتباطهم المباشر بمتغيرات البحث التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي.

نبذة تعريفية عن قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة:

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث الحالي، ومن أجل تحقيق أهدافه كان لا بد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى الباحث لتحقيقه وتقديم تصورات واضحة وصادقة عن تلك الأهداف، فالمجتمع يمثل جميع الأشخاص الذين يمكن ان يشكلوا الإجابة الواضحة والدقيقة عن التساؤلات التي تتضمنها مشكلة البحث بصورة أكثر واقعية في المجال الميداني التطبيقي، وبناءً على ما هو مطلوب من المخطط الفرضي للبحث، ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي فقد وقع اختيارنا على قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة الذي يُعد من إحدى الأقسام التابعة إلى مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كربلاء المقدسة، ومن الناحية الإدارية فإنها تتبع إلى المديرية العامة للأحوال المدنية والجوازات والإقامة -وزارة الداخلية، ويبلغ عدد موظفيها (379) موظفاً، ويضم هذا القسم (7) دوائر موزعة بحسب الرقعة الجغرافية للمحافظة.

2- خصائص وحجم عينة البحث:

أنّ اختيار عينة البحث هي الخطوة الثانية المهمة للبحث اذ ينبغي التفكير فيها عند البدء بتحديد مشكلة البحث واهداف العينة تمثل مجموعة جزئية من مجتمع ذو خصائص مشتركة مختارة بدقة لتمثل الخصائص الديموغرافية والفكرية والاجتماعية ادق تمثيل لمجتمع البحث، عندها ستغني عن بحث جميع مفرداته وتمكن الباحث من الاطلاع على الحقائق بموضوعية، مجتمع البحث شمل الموظفين رؤساء الأقسام ومدراء الشعب كونهم مصدر صناعة واتخاذ القرار وتحقيق الرضا للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مما يجعلهم الفئة التي يركز عليها البحث وبالعودة الى الجداول الإحصائية (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) والخاصة بتحديد حجم العينة لمجتمع معروف كانت النتيجة النهائية ان حجم العينة حسب جدول اختبار العينات اذ بلغ عددهم (90) فرداً في قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة وتم توزيع (90) استبانة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (79) وعدد الاستبانات غير الصالحة (9) وكانت استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل عددها (70). وكما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لعينة البحث

النسبة	العدد	الاستمارة	مجتمع البحث
100 %	90	الموزعة	قسم شؤون البطاقة الوطنية في كربلاء المقدسة والاقسام التابعة لها
71%	79	المسترجعة	
8%	9	غير صالحة	
63%	70	الصالحة	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

ثامناً: وصف عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث التي ضمت (70) فرداً من مستويات إدارية مختلفة من قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة من مدراء الدوائر ومسؤولي الشعب ومسؤولي الأقسام ويمكن تلخيصها كما في الجدول (2)

الجدول (2)

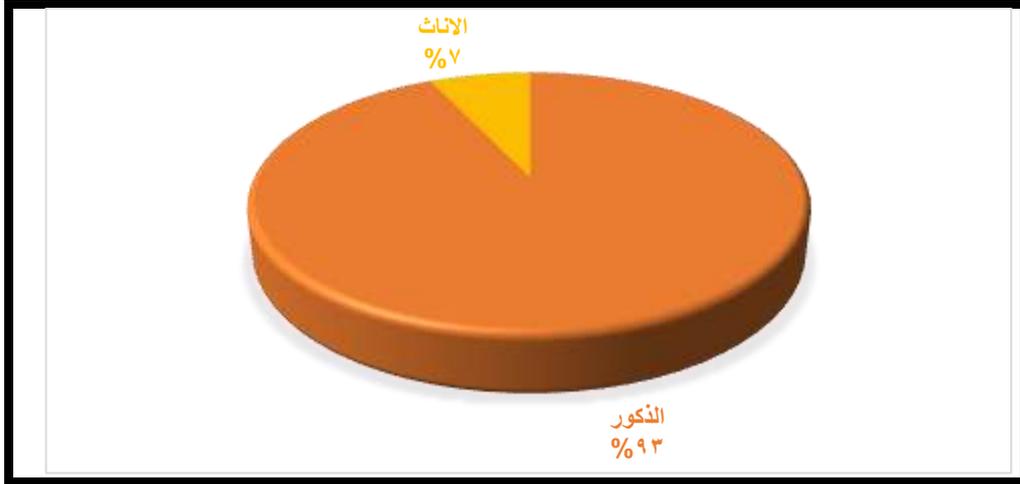
وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	الخاصية
النوع الاجتماعي		
93%	65	ذكر
7%	5	انثى
100 %	70	المجموع
الفئة العمرية		
0	0	20 سنة فما دون
22%	15	30-21 سنة فأقل
62%	44	31- 40 سنة
16%	11	41-50 سنة
0	0	51 فأكثر
100 %	70	المجموع
التحصيل الدراسي		
0	0	اعدادية
4%	3	دبلوم
73%	51	بكالوريوس
16%	11	دبلوم عالي
7%	5	ماجستير
0	0	دكتوراه
100 %	70	المجموع
سنوات الخدمة		
0	0	اقل من 5
17%	12	5-10 سنة
70%	49	15-11 سنة
13%	9	16-20 سنة
0	0	21 فأكثر
100 %	70	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

لوحظ من الجدول (2) أنّ نتائج خصائص أفراد عينة البحث كالآتي:

1- النوع الاجتماعي: يعرض الجدول (2) أنّ غالبية أفراد عينة البحث هم ذكور ، اذ بلغت نسبتهم (93%) أي ما يعادل (65) فرداً ، كما بلغت نسبة الاناث (7%) أي ما يعادل (5) فرداً مما يعني اعتماد القسم على العنصر الذكوري في إدارة اعمالها ضمن الأقسام المختلفة في المنظمة المبحوثة والشكل (3) يوضح ذلك:

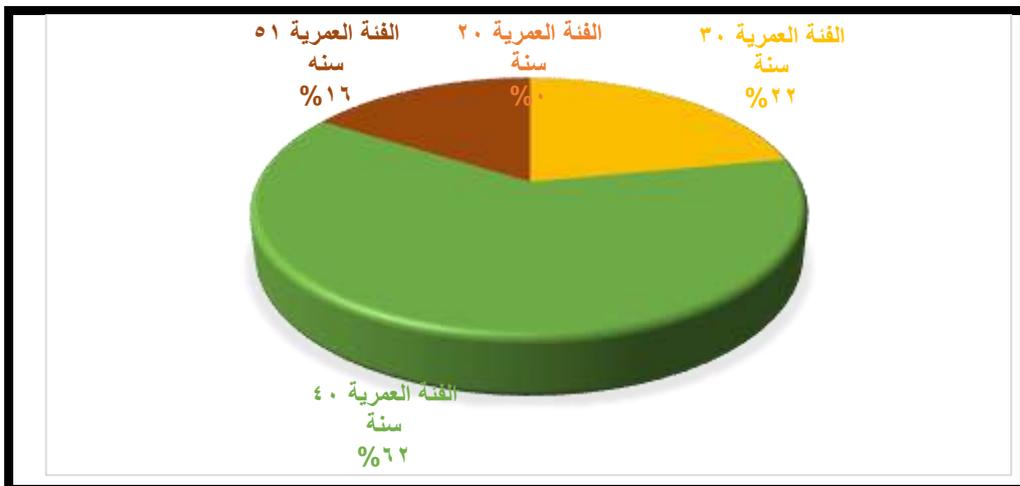


المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استجابات الاستبانة.

الشكل (3)

النوع الاجتماعي لقسم شؤون البطاقة الوطنية

2- الفئة العمرية: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) ان النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (31- 40 سنة) اذ بلغت نسبتهم (62%) أي ما يعادل (44) فرداً من أفراد عينة البحث تليها الفئة العمرية (30) سنة فاقل بنسبة (22%) أي ما يعادل (15) فرداً من أفراد عينة البحث ، اما الفئة العمرية (41-50) نسبة (16%) أي ما يعادل (11) فرداً من أفراد عينة البحث والشكل (4) يوضح ذلك:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استجابات الاستبانة.

الشكل (4)

الفئة العمرية لقسم شؤون البطاقة الوطنية

3- التحصيل الدراسي: ان اغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتهم (73%) أي ما يعادل (51) فرداً يليهم أصحاب الدبلوم العالي بنسبة (16%) أي ما يعادل (11) فرداً ويليهم أصحاب الدبلوم بنسبة (4%) أي ما يعادل (3) فرد كذلك نسبة (7%) تمثل حملة شهادة الماجستير والبالغ عددهم (5) فرد والشكل (5) يوضح ذلك:

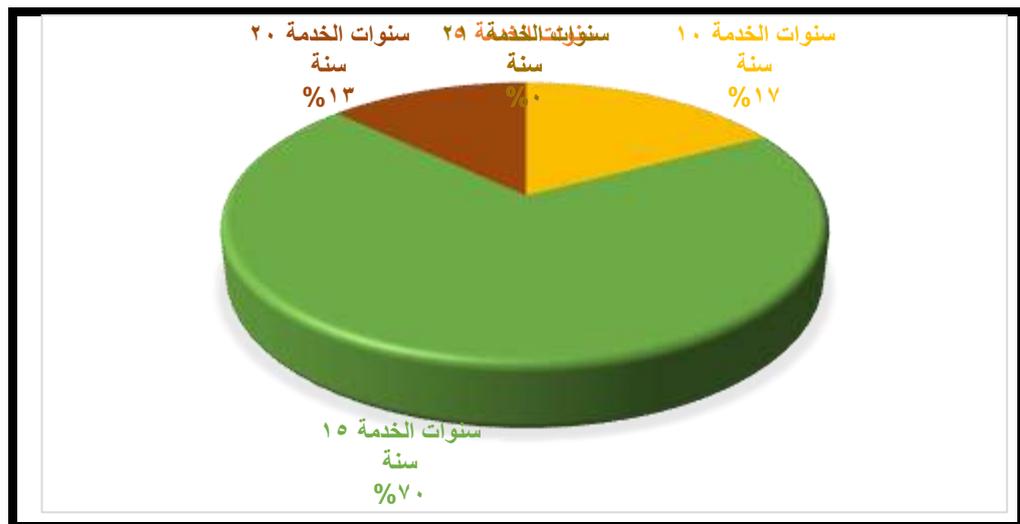


المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات الاستبانة.

الشكل (5)

التحصيل الدراسي لقسم شؤون البطاقة الوطنية

4- سنوات الخدمة: يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) ان نسبة (70%) تمثل اكبر نسبة من أفراد عينة البحث لديهم سنوات الخدمة ما بين (11-15) سنة والبالغ عددهم (49) فرداً من أفراد عينة البحث وتليها نسبة (17%) من أفراد عينة البحث لديهم سنوات خدمة ما بين (5-10) سنة والبالغ عددهم (12) فرداً وتليها نسبة (13%) من أفراد عينة البحث لديهم سنوات خدمة ما بين (16-20) سنة والبالغ عددهم (9) مما يدل على ان اغلب أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل الإداري والشكل (6) يوضح ذلك.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات الاستبانة.

الشكل (6)

سنوات الخدمة لقسم شؤون البطاقة الوطنية

تاسعاً: منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

1- **منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة البحث وتحليلها للوصول الى النتائج والتوصيات المطلوبة.

من اجل تحقيق اهداف البحث الحالي وجمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها البحث بموضوعية وتحقيق النتائج بدقة اعتمد الباحث على عدد من الأدوات والوسائل الإحصائية في معالجتها.

2- **وسائل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالإطار النظري وبعض الدراسات السابقة:** اعتمد الباحث على المصادر والمراجع التي وظفت في بناء الإطار النظري للبحث وعرض الدراسات السابقة من كتب ودوريات والرسائل والأطاريح فضلاً عن تسهيلات شبكة الانترنت العالمية للحصول على المصادر والمراجع.

3- **وسائل جمع المعلومات والبيانات التي تخص الجانب الميداني للبحث تتمثل بـ:**

أ- **الزيارات الميدانية:** أجرى الباحث مجموعة من الزيارات للمنظمة المبحوثة لتشخيص أبعاد مشكلة البحث ثم اختيار تلك المنظمة موقع للبحث الحالي من اجل متابعة تطبيق مقياس البحث والاجابة عن التساؤلات بخصوصها او توضيح لفقراتها وجمع البيانات المكملة للبحث من خلال زيارة الباحث للمنظمة قيد البحث ومعايشتها على وفق فترات متفاوتة رسم للباحث تصوراً كاملاً عن البيئة التنظيمية للمنظمة وواقع متغيرات البحث فيها.

ب- **الاستبانة:** اعتمد البحث على فقرات الاستبانة الموزعة على عينة البحث من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في المديرية موضوع البحث للحصول على المعلومات والبيانات.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- استخدم الباحث عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الإحصائية المتمثلة بالآتي:
- ❖ التحليل العاملي الاستكشافي: يستخدم هذا التحليل للتأكد من الصدق البنائي لأداة القياس.
 - ❖ معامل الفا كرو نباخ: للتحقق من الاتساق الداخلي في إجابات عينة البحث.
 - ❖ الانحراف المعياري: لبيان التشتت في إجابات عينة البحث.
 - ❖ المتوسط الحسابي: تحديد مستوى إجابات أفراد العينة نحو متغيرات البحث.
 - ❖ معامل الارتباط البسيط: لقياس قوة التلازم بين المتغيرات.
 - ❖ تحليل الانحدار البسيط: للتنبؤ بمتغير معتمد واحد عن طريق متغير مستقل واحد.
 - ❖ معامل التحديد (R^2): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.
 - ❖ اختبار (T): وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث.
 - ❖ اختبار (F): وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقة التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

أحدى عشر: التعريفات الإجرائية: تتضمن هذه الفقرة التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.

الجدول (3)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	ت	التعريفات الإجرائية
التفكير الاستراتيجي المستقل		مجموعة من المهارات العقلية والادراكية التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء الأعمال داخل وخارج المنظمات بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.
	1	التفكير والبحث عن خفايا المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال النظر بعيد المدى، وان المقاصد يجب ان تمتاز بالواقعية والموضوعية واستكشاف القدرات للتكيف مع المستجدات لتحقيق الأهداف.
	2	العملية الاستراتيجية المدفوعة بالفجوة بين الواقع الحالي ونية المستقبل، من خلال ربط الماضي بالحاضر وربطه بالمستقبل، فالمفكر الاستراتيجي، يفكر دائماً في الوقت المناسب، هذا التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية وصياغتها.
	3	عملية اختبار واستكشاف الفرضيات والتأكد منها من خلال استخدام الأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتوفر فيها المعلومات بشكل كبير ومتغير لذلك يجب تطوير التفكير مع الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بالصورة الجيدة اذ أصبح من اللازم تطوير الفرضيات وتقديم أفضل الاستراتيجيات.
	4	القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى موارد تخدم عمل المنظمات مع وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل المنظمات.
الأداء الإبداعي	5	القدرة على تحليل الانظمة والعمليات وكيفية الاستفادة منها وتولييفها عبر تقسيمها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والاجزاء الأخرى.
		مرتکز من المرتکزات الأساسية في الهياكل الإدارية للمنظمات في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الحاصلة اذ أصبح من العوامل الرئيسة للمنافسة بين المنظمات كونه ينمي السمات الإبداعية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويساهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل.
	1	القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمة وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة وتمثل أهمية كبيره للأفراد والمنظمات وإمكانيتهم على ابتكار الأفكار التي تساهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة إبداعية.
	2	إمكانية الأفراد المبدعين على انتاج الأفكار الإبداعية خلال مدة زمنية معينة وبالسرعة والسهولة على استدعاء هذه الأفكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة
	3	جوهر الحداثة وخلق الاصلالة ليس جليها من أي مكان لان الأصليل هو النسخة الأولى والأخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحدة من اهم القدرات الإبداعية كونها تمثل انتاج الأفكار الجديدة وغير المكررة وامتلاك الاصلالة يعني التميز بها وعدم قدرة الاخرين على امتلاكها.
4	توقع المشاكل قبل حدوثها وإمكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين اذ ان اكتشاف المشاكل بسرعة يعني تقليل حجم الاضرار والايثار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافيها وعدم الوقوع بها.	
الإحساس بالمشاكل		

المصدر: من اعداد الباحث.

المبحث الثاني

استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها

توطئة:

يتناول هذا المبحث استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي، أن أعداد أي بحث يجب ان يتم من خلال الاعتماد والاستفادة من أفكار معينة وطرح الدراسات السابقة كونها مرتكزاً أساسياً للبحث الجديد وخلق حلقة تواصل فكري وعلمي منتظم وسيتم عرض اهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي ومناقشتها وتحديد الإفادة منها.

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالأداء الإبداعي.

المحور الثالث: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة.

المحور الأول

دراسات التفكير الاستراتيجي

أولاً: الدراسات العربية

(العبيدي 2010)	
تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الابداع التنظيمي	عنوان البحث
الوقوف على واقع كليات الجامعة المستنصرية واقسامها في مجال التقانة والتفكير الاستراتيجي ودورهما في استراتيجيات الابداع التنظيمي واثارة واهتمام القادة الاستراتيجيون في الجامعة واهمية متغيرات الدراسة	أهداف البحث
استطلاعي تحليلي	منهج البحث
أطروحة دكتوراه	مستوى البحث
النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون واختباري (F-T) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد	الاساليب الاحصائية
المجتمع هو منتسبي الجامعة المستنصرية بكافة كلياتها والعينة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام البالغ عددهم (116)	مجتمع وعينة البحث
توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها وجود ترابط بين المتغيرات الرئيسية والثانوية لكل من تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي واستراتيجيات الابداع التنظيمي	نتائج البحث
تعزير الجانب المنهجي والنظري للبحث والاستفادة من الاساليب الاحصائية والتوصيات	مدى الإفادة من البحث

(مجداب، 2014)	
عنوان البحث	(التفكير الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق)
أهداف البحث	يهدف البحث الى جملة من الأهداف تدور في مضمونها حول التأكد من مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في تطوير الميزة التنافسية، اختبار الدور المعدل للتحديات البيئية في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، تحديد مدى قدرة القادة الاستراتيجيين على رسم رؤيا بعيدة المدى وأدراك متغيرات الدراسة لتمكنهم من مواجهة التحديات البيئية.
منهج البحث	تحليلي
مستوى البحث	اطروحة دكتوراه
الاساليب الاحصائية	العاملية الاستكشافية والتحليل العاملية التوكيدي ومعامل الفا كرونباخ وبرنامج SPSS
مجتمع وعينة البحث	المجتمع جميع العاملين في ثلاث شركات تخصصية عددهم (5356) موظفاً والعينة قوامها (250).
نتائج البحث	اهم النتائج التي تم التوصل اليها ان التفكير الاستراتيجي له أثر معنوي على الميزة التنافسية وان المتغير المعدل للتحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبيئة.
مدى الإفادة من البحث	الاستفادة من البحث في تصميم اسئلة الاستبانة اضافة الى منهجية الدراسة والتوصيات.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

(Torset,2002)	
عنوان البحث	Strategic Thinking: Why, What and HOW? التفكير الاستراتيجي: لماذا وماذا وكيف؟
أهداف البحث	جعل التفكير الاستراتيجي عملية رسمية في المنظمات.
منهج البحث	استطلاعي
مستوى البحث	مجلة
الأساليب الاحصائية	معامل الارتباط ألفا -كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان، نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، اختبار العامل الفردي هارمان.
مجتمع وعينة البحث	مجتمع البحث المدراء في (12) شركة فرنسية كبيرة في صناعة الاتصالات، وشملت العينة (78) مديراً يمثلون الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات.
نتائج البحث	سعت الدراسة الى فهم أفضل حول دور التفكير الاستراتيجي في تسهيل العمل داخل المنظمة وخارجها مما يؤدي الى زيادة قدرة المدراء على حل المشكلات بشكل ابداعي
مدى الإفادة من البحث	تعزير الجانب النظري للبحث فضلاً عن الاستفادة من التوصيات والدراسات السابقة.

(Amitabh&Sahay,2007)	
Strategic Thinking: Is Leadership The Missing Link An Exploratory Study. التفكير الاستراتيجي: هل القيادة هي الحلقة المفقودة دراسة استكشافية.	عنوان البحث
التأكد من ان ظاهرة القيادة قد تعطي جواباً لتشكيل وتطوير التفكير الاستراتيجي بما يخدم الأفراد العاملين.	أهداف البحث
استكشافي	منهج البحث
مجلة	مستوى البحث
معامل الارتباط ألفا -كرونباخ، معامل الارتباط سبيرمان، نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، اختبار العامل الفردي هارمان.	الاساليب الاحصائية
المجتمع هو المصارف الحكومية والعينة هم المدراء التنفيذيين البالغ عددهم (240) مديراً تنفيذياً.	مجتمع وعينة البحث
توصل البحث الى ان هناك عناصر للتفكير الاستراتيجي تجعل القائد جيد، تصور سيناريوهات مستقبلية للأمد البعيد، البحث عن نتائج بيئية متطورة، تميز الانماط مستنده على التفكير الحدسي وإعادة كتابة قواعد المنافسة.	نتائج البحث
التوصل الى معرفة ما وصلت اليه الجهود المعرفية لمدخل التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تعزيز الجانب النظري كذلك مقياس البحث والاستنتاجات.	مدى الإفادة من البحث

(penney,2010)	
Executive Fire Officers' Strategic Thinking Capabilities And The Relationship With Information And Communication Technology. قدرات التفكير الاستراتيجي لضباط الإطفاء والعلاقة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	عنوان البحث
فحص العلاقة بين قدرات التفكير الاستراتيجي وكفاءة استعمال تقنية الاتصالات والمعلومات وابرار اهمية دراسة سلوكيات الأفراد وقدراتهم الإبداعية فضلاً عن معرفة وجهات النظر لضباط حول استخدام التكنولوجيا.	أهداف البحث
استطلاعي تحليلي	منهج البحث
أطروحة دكتوراه.	مستوى البحث
معامل الارتباط البسيط بيرسون معاملات الانحدار، معامل التحديد R^2 ، اختبار F.T.	الأساليب الاحصائية
المجتمع هو الاكاديمية الوطنية لضباط التنفيذيين والعينة مجموعة من الطلبة الضباط فيها والبالغ عددهم (290) طالباً.	مجتمع وعينة البحث
ان التفكير الاستراتيجي مهم في اعادة تشكيل القيادات وكذلك استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات، التعلم الدائم والالتزام التنظيمي يعزز قدرات التفكير الاستراتيجي. ، هناك ارتباط بين قدرات التفكير الاستراتيجي وطلاقة استخدام تقنية الاتصالات	نتائج البحث
تعزيز الجانب المنهجي والنظري للبحث، الاستفادة منها في تصميم الاستبانة.	مدى الإفادة من البحث

المحور الثاني
دراسات الأداء الإبداعي

أولاً: الدراسات العربية

(القحطاني 2010)	
عنوان البحث	تأثير الأداء الإبداعي للمدير في الأداء الوظيفي للعاملين
أهداف البحث	التعرف على مستوى الأداء الإبداعي للمديرين وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة والعلاقة بين مستوى الإبداع للمديرين ومستوى الأداء للعاملين.
منهج البحث	تطبيقي
مستوى البحث	رسالة ماجستير
الاساليب الاحصائية	برنامج SPSS والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون
مجتمع وعينة البحث	المجتمع شركة رؤى المستقبل الطبية في منطقة عسير حيث تمت دراسة المجتمع الكلي وعددهم (74) موظفاً.
نتائج البحث	تتوفر لدى المديرين المهارات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية ويتوفر لدى العاملين درجة من الأداء الوظيفي كما اظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الأداء الإبداعي للمدير والأداء الوظيفي للعاملين.
مدى الإفادة من البحث	تعزيز الجانب المنهجي للبحث فضلاً عن تصميم الاستبانة والأدوات الاحصائية.

(صالح وعذراء، 2019)	
عنوان البحث	دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي
أهداف البحث	التعرف على مستوى الأداء الإبداعي للكليات الاهلية عينة البحث سواء في الانشطة الاستكشافية او الاستثمارية. التحقق من مدى امتلاك الكليات موضوع البحث للمستوى المطلوب من المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع متغيرات البيئة.
منهج البحث	تحليلي
مستوى البحث	مجلة
الاساليب الاحصائية	مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط
مجتمع وعينة البحث	المجتمع عدد من الكليات الاهلية في العراق اما عينة البحث شملت رؤساء وأعضاء مجالس الكليات البالغ عددهم (296) عضواً موزعين على (38) كلية أهلية.
نتائج البحث	اظهر البحث ان الكليات عينة البحث تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية كما ان هناك ميولاً واضحة لدى أعضاء مجالس الكليات الاهلية لممارسة الانشطة الاستكشافية وان هناك إمكانية للتنبؤ بمستوى الأداء الإبداعي في الكلية المبحوثة في ضوء المرونة الاستراتيجية.
مدى الإفادة من البحث	الاستفادة من المصادر لتعزيز الجانب النظري اضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(Ciongoz&Akdogan,2013)	
Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance. المرونة الاستراتيجية، الديناميكية البيئية والأداء الإبداعي.	عنوان البحث
معرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والديناميكية البيئية والأداء الإبداعي.	أهداف البحث
استطلاعي تحليلي	منهج البحث
مجلة	مستوى البحث
التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار بار تليت، معامل الارتباط ألفا-كرونباخ، معامل الارتباط البسيط بيرسون معاملات الانحدار، معامل التحديد R^2 ، اختبار F.T.	الاساليب الاحصائية
المجتمع شركات عاملة في تركيا والعينة (69) شركة	مجتمع وعينة البحث
وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المرونة الاستراتيجية الديناميكية البيئية والأداء الإبداعي.	نتائج البحث
الاستفادة من مقاييس البحث فضلاً عن اغناء الجانب النظري والتوصيات.	مدى الإفادة من البحث

(wen et al,2016)	
Managing knowledge in human resource practices and Innovation performance. الدور الوسيط لإدارة المعرفة في ممارسة الموارد البشرية والأداء الإبداعي.	عنوان البحث
اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي	أهداف البحث
وصفي تحليلي	منهج البحث
مجلة	مستوى البحث
معامل الارتباط ألفا-كرونباخ، معامل الارتباط سيبرمان، نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، اختبار العامل الفردي هوارمان.	الاساليب الاحصائية
المجتمع (230) شركة صناعية في تايوان اما العينة شملت (50) شركة	مجتمع وعينة البحث
أظهرت نتائج البحث وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة والأداء الإبداعي، إذ أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً وسيطاً بين المتغيرين.	نتائج البحث
تعزيز الجانب النظري للبحث فضلاً عن مقياس البحث المعتمد والتوصيات.	مدى الإفادة من البحث

(Audenaert&deeramer,2018)	
When empowering leadership fosters creative performance the role of problem solving demands and creative personality. متى تعزز القيادة الممكنة للأداء الإبداعي، ودور متطلبات حل المشاكل والشخصية الإبداعية	عنوان البحث
دراسة تعقيدات الطرائق التي تؤثر فيها القيادة ومتطلبات حل المشكلات لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين.	أهداف البحث
استطلاعي	منهج البحث
مجلة	مستوى البحث
معامل الارتباط ألفا -كرونباخ، معامل الارتباط سيبرمان، نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، اختبار العامل الفردي هوارمان.	الاساليب الاحصائية
بلغ حجم العينة (213) موظفاً يعملون في منظمة صناعية في بلجيكا.	مجتمع وعينة البحث
أظهرت النتائج بان القيادة الممكنة تجعل الأفراد أكثر ابداعاً عندما تتوافق بشكل جيد مع متطلبات حل المشكلات في مهام العمل.	نتائج البحث
الاستفادة من المصادر لتعزيز معلومات البحث وتعزيز الجانب النظري.	مدى الإفادة من البحث

المحور الثالث

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

تركز هذه الفقرة على توضيح مجموعة من العوامل الأساسية التي تم استقصائها من خلال عرض الدراسات السابقة التي يمكن ان نستخلصها الآتي:

- 1- تباينت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اختيار أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي، ولا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وإنما بمثابة الانطلاقة الأولى للبحث الحالي ومكملة لها.
- 2- تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها وتفسيرها بسبب اختلاف آراء الباحثين لها، فقد ركزت بعض أهداف هذه الدراسات على تفكير المدراء وأثره في أداء الأفراد العاملين.
- 3- اختلاف منهج الدراسات التي تناولها الباحثين كانت أما حالة، استكشافية، بحثية، وصفية، استقصائية، تجريبية، ميدانية، تحليلية.
- 4- تنوعت عينة الدراسات ما بين القطاع الحكومي، الخاص، الخدمي، الصناعي، الصحي، والتعليمي وهو مؤثر مهم يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات.
- 5- تنوعت أساليب جمع البيانات والمعلومات فالبعض منها اعتمد الاستبانة بشكل رئيس بصورة مباشرة أو الكترونية، والبعض الآخر اعتمد على المقابلات، أما البحث الحالي فقد اعتمد الاستبانة بصورة مباشرة في جمع البيانات والمعلومات.

6- اختلاف واضح في الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات نتيجة الاختلافات في الأهداف وتركيبية المتغيرات البيئية التي أجريت فيها.

ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

- اتضح من خلال ما أوجز من بعض الدراسات السابقة ان هناك غزارة بحثية تمتاز بالتداخل والتشابك المعرفي وهذا يعد مؤشراً على التداخل والتناسق بين متغيرات البحث التي تم توضيحها في المخطط الفرضي لكونه صورة مهمة عززت البحث من خلال دعم متغيرات (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي) وفي ضوء معطيات الدراسات السابقة اذ افاد الباحث ما يأتي:
- 1- أسهم الامعان في متغيرات الدراسات السابقة في اختيار نقطة الانطلاق للبحث الحالي لكونه البداية لما انتهت الية الدراسات السابقة.
 - 2- الاطلاع على بعض المصادر والأبحاث التي لم يتسن للباحث معرفتها من قبل.
 - 3- تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال معرفة اسهامات الباحثين فيما يخص التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي.
 - 4- أفادت الباحث في اختيار المقياس الملائم لمتغيرات البحث (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي) كونها تتسم بالشمولية للمفكر الاستراتيجي ومدى تأثيرها في صناعة الأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة.
 - 5- أسهمت الدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على الوسائل الإحصائية في الإفادة للجانب العملي للبحث الحالي.
 - 6- كثير من الدراسات السابقة أفادت الباحث في اختيار أدوات جمع البيانات واختيار العينة.

ثانياً: ما يميز البحث الحالي عن البحوث السابقة:

- 1- ركز البحث الحالي على المدراء ورؤساء الأقسام والشعب أصحاب القرار في مجتمع البحث فقط.
- 2- يعد هذا البحث أول بحث (بحسب اطلاع الباحث) طبق في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في كربلاء المقدسة من خلال اختيارها كمجتمع وعينة للبحث.
- 3- يعد البحث الحالي محاولة للربط بين متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي).

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: الأداء الإبداعي

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل المفاهيم الرئيسية والمرتكزات الفكرية الأساسية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية التي قامت عليها المراجع والمصادر والنظريات بغية الحصول على مفاهيم ونماذج فكرية تسهم في معرفة الأطر الصحيحة وبناء الجوانب الميدانية للبحث: استناداً لما تقدم ينقسم الفصل على ثلاثة مباحث رئيسة هي:

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

أولاً: النشأة والتطور

ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ثالثاً: أهمية التفكير الاستراتيجي

رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

خامساً: معوقات التفكير الاستراتيجي

سادساً: نماذج التفكير الاستراتيجي

سابعاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: الأداء الإبداعي

أولاً: النشأة والتطور

ثانياً: مفهوم الأداء الإبداعي

ثالثاً: أهمية الأداء الإبداعي

رابعاً: خصائص الأداء الإبداعي

خامساً: معوقات الأداء الإبداعي

سادساً: مراحل الأداء الإبداعي

سابعاً: أبعاد الأداء الإبداعي

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث

المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي

توطئة:

التفكير الاستراتيجي من حاجات الانسان الأساسية وله علاقة بالمجتمع إذ يتعين على الانسان ان يفكر ويتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يعد قرار تعليم التفكير الاستراتيجي قراراً سياسياً فالمجتمعات المتقدمة تغرس في أبنائها صفة الثقة بالنفس والاعتماد عليها، وتؤهلهم لاتخاذ قرارات سليمة وتمنحهم الفرصة الكافية للنظر فيها لذلك فان حسن إدارة شؤون المجتمع تتطلب إعداد جيل من المفكرين الذين يحسنون تصريف أمور الأفراد بناء على أسس قوية ومتينة من الوعي والادراك والفهم ويتطور التفكير عند الأفراد بتأثير عوامل البيئة والوراثة، وقد استخدم الباحثون أوصافاً عديدة للتمييز بين نوع وآخر من انواع التفكير وربما كان تعدد أوصاف التفكير وتسمياته أحد الشواهد على مدى اهتمام الباحثين بدراسة التفكير الاستراتيجي من خلال دورة الخلاق في المنظمات وأصبح مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال اذ يعد أحد اهم المؤهلات العلمية المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

أولاً: نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي:

اشتق التفكير الاستراتيجي من الوجود البشري القديم في كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة ومن خلال استثمارها بالطرائق المناسبة والمحافظة عليها، مع مرور الزمن تطور الانسان واصبح اكثر ادراكاً للبيئة المحيطة حول التفكير في كيفية استثمار هذه الموارد بالشكل الأفضل والحفاظ على الحياة وتجنب المخاطر (Sloan,2008:22). زاد الاهتمام والتطور في التفكير مع تطور حياة الانسان من خلال انشاء المنظمات والمحافظة عليها وتحقيق الأهداف اذ اصبح التفكير الاستراتيجي اساسياً في مختلف المجالات العلمية وصار يدرس في الجامعات والمدارس العالمية اذ ان تاريخ الثورة الصناعية اكدت على الاهتمام في انشاء هذه المدارس اذ بدأ تأسيس كلية وارتون في عام (1881) وبعدها مدرسة هارفارد للأعمال عام (1908) وكانت اول من روج وسعى الى تطبيق الفكرة التي تركز على تدريب المدراء على التفكير الاستراتيجي (El Namaki,2014:25). كما تطور التفكير الاستراتيجي من خلال مراحل عديدة التي امتدت منذ أقدم العصور (الاجريقي، الروماني، ثم الجاهلي، ثم الاسلامي وعصر النهضة) وتميز مفهوم التفكير في تلك المراحل بين مفهوم الذكاء والابداع والعبقرية والموهبة والنبوغ المبكر والاعتقاد ان التفكير والابداع قوى خارجة عن سيطرة الانسان.

ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

1- مفهوم التفكير:

يوجد الكثير من المعاني لمفهوم التفكير في الأدبيات الإدارية والنفسية والاجتماعية، اذ يمثل كل ما يحتويه العقل من معلومات من خلال جمعها ومعالجتها، ويتمثل بالتفكير المنطقي والتحليلي والعقلاني، وهو مورد بشري يتمثل بالمعرفة وإعطاء الحلول الأفضل للمشاكل (Alsaaty,2007:20). وعرف أيضاً بالاستخدام الفكري للأنشطة العقلية المتصلة والعمليات الإدراكية التي يقوم بها العقل الواعي وتتمثل بالحساب الذهني والقدرة على تذكر المواقف والأمر الأخرى، ويعد حواراً داخلياً موسعاً وشاملاً يقوم بدمج وتحليل معلومات وبيانات الدماغ (Hotto la et,2009:4). كما يعد وظيفة إدراكية تحتوي على الأنشطة مثل التفكير الابتكاري والتي تساعد على إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل والتوصل الى القرارات المناسبة التي تخدم عمل المنظمات (Laan,2010:73). ويمثل أيضاً مجموعة من الأنشطة الغير العقلية المتشابهة غير الملموسة وغير معروفة الخاصة بالدماغ والتي تحفز الدماغ وتعمل عند حدوث المشكلة ويستشعر بها من خلال إحدى الحواس (Penney,2010:29). كما يعرف بأنه النشاط المستخلص من استخدام العقل الواحد لإنتاج أفكار متعددة تمتاز بالأصالة والتميز التي تساعد المنظمات على الرقي، التقدم وامتلاك الميزة التنافسية لمواكبة التطورات (Salamzadeh&Vahidi,2018:5). ويعرف الباحث التفكير: يمثل واحداً من أقوى الأدوات التي يستخدمها المدير للقضايا الرئيسية للمنظمة وكذلك اتخاذ القرارات الشخصية والتخطيط من اجل تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

2- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

هناك العديد من المهارات الأساسية المطلوبة للنجاح، سيما في المناصب الإدارية العليا أو التنفيذية، وأحد أهم هذه المهارات هو إتقان (التفكير الاستراتيجي). الذي يمثل عملية مستمرة ومتطورة تحدد الطريقة التي تصل بها الإدارة إلى الاستنتاجات وتتخذ القرارات ، ويمكن ان تسمح لها برؤية الفرص التي لم يستغلها الآخرون ، وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يولد استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، منها أغراض المنظمة، الموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل هيكلها التنظيمي ، وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة ، وبعبارة أخرى تنتج استراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها، ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها والتي تعتمد إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ، يتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة والجدول (4) يعرض بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي حسب الاسبقية الزمنية :

الجدول (4)

بعض اسهامات الباحثين لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

المفهوم	المصدر	ت
(يعد تفكير نظمي يمتاز بالشمولية للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة التغيرات الحاصلة والاستعداد لها وتهيئة المنظمة)	(يونس،2002:114)	1
(ليس مهارات اكتشاف ما الذي يحدث وانما يمثل استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة تعتمد على التحليل الاستراتيجي لتوجهات المنظمة)	(Burns,2003:3)	2
(تفكير فرصي يؤكد أصحابه بواقعية الصراع ويؤكدون ان البقاء للعقول وأصحاب النظرة المسبوقة في معرفة المشاكل قبل الحدوث ومعالجتها استراتيجياً)	Johnson&writz,2004:2	3
(عبارة عن عملية معرفية يستخدم فيها العقل للنظر الى الأشياء من زوايا مختلفة وتشكيل مجموعة أفكار متصلة لتنظيم وتحقيق الفاعلية)	(Macare,2006:802)	4
(تفكير تصوري يتعامل مع المشاكل بصورة استباقية أذ يعد إدراك المفكرين الاستراتيجيين للأعمال وامتلاكهم نقاط دقيقة للأفكار، قبل تصور الآخرين)	(Fruehauf,2007:8)	5
(يمثل منهجاً للتفكير الابتكاري الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة ويمتاز ببعده الأفق لتحقيق ابعاد روية للبيئة)	(Haines,2007:4)	6
(عملية حل المشاكل المرحلية تحتوي على الذاكرة والأفكار والابتكار والخطط المستقبلية للمنظمات)	(Fairholm,2009:10)	7
(افراز الاستراتيجيات الناجحة التي تجمع بين العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية الاستفادة من الموارد النادرة)	Baloch&Inam,2009:3	8
(يمثل القدرة على جمع أكبر عدد من الأفكار وتحليلها والتركيز على الفهم والاستيعاب للوظائف داخل المنظمة وخارجها)	Maxwell,2010:34	9
(توافر القدرات والمهارات الأساسية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يسهم في امداد المدراء بالأفكار والحلول الإبداعية لتحليل ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تعيق اعمالهم)	(Alsaat,2011:47)	10
(يمثل التفكير بضرورة ما يجب ان ينجز للمنظمة من صياغة الأهداف وأثره على وجود المنظمة والأفراد والمنافسين والزبائن)	Taylor,2015:5	11
(عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي وهو التفكير المستقبلي عالي المستوى من الحيوية)	Dhir&Samanta,2018:4	12
(يمثل العمليات الادراكية التي يجب ان يتم تفسيرها وتحليلها وتقييم هذه الأفكار من اجل ان تستفاد منها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية)	Alatilat,2019:5	13
(الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المدراء وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المنظمة وتطورها)	Nickols,2019:4	14

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (4) لوحظ ان التفكير الاستراتيجي يعد بمثابة عملية تكاملية، أساسية، لبناء القدرات الإبداعية للمنظمات، فضلاً عن خلق القيمة لها اذ يعد وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال تحليل الأهداف وصياغة الاستراتيجيات والخطط المناسبة وتقييم الأداء كما له الدور الأساس في مساعدة المنظمات للاستجابة الى تحديات بيئة الأعمال من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (4) نستخلص الحقائق الآتية:

- 1- التركيز على الفرص الفريدة وخلق القيمة وتمكين العاملين من خلال الأفكار الإبداعية .
 - 2- استخدام مناظرات نوعية للتحليل الاستراتيجي وابتكار أفكار جديدة وجيدة .
 - 3- تفكير نظامي يركز على تحقيق اهداف المنظمة وهو موجة لأطول امد ورؤية أكثر نظامية.
 - 4- هو الريادة والعمليات العقلانية التي تركز على الزبون وليس فقط الأمور التكتيكية التقليدية.
 - 5- عملية استراتيجية متكاملة تسعى للتميز التنافسي والتطوير الاستراتيجي وتوظيف الموارد.
 - 6- مجموعة خطط تؤمن مستقبل المنظمة عن طريق استثمار الفرص ومواجهة الاحداث الطارئة.
- اتساقاً بما ذكر يرى الباحث ان التفكير الاستراتيجي: مجموعة من المهارات العقلية والادراكية التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء الأعمال داخل وخارج المنظمات بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.

ثالثاً: أهمية التفكير الاستراتيجي:

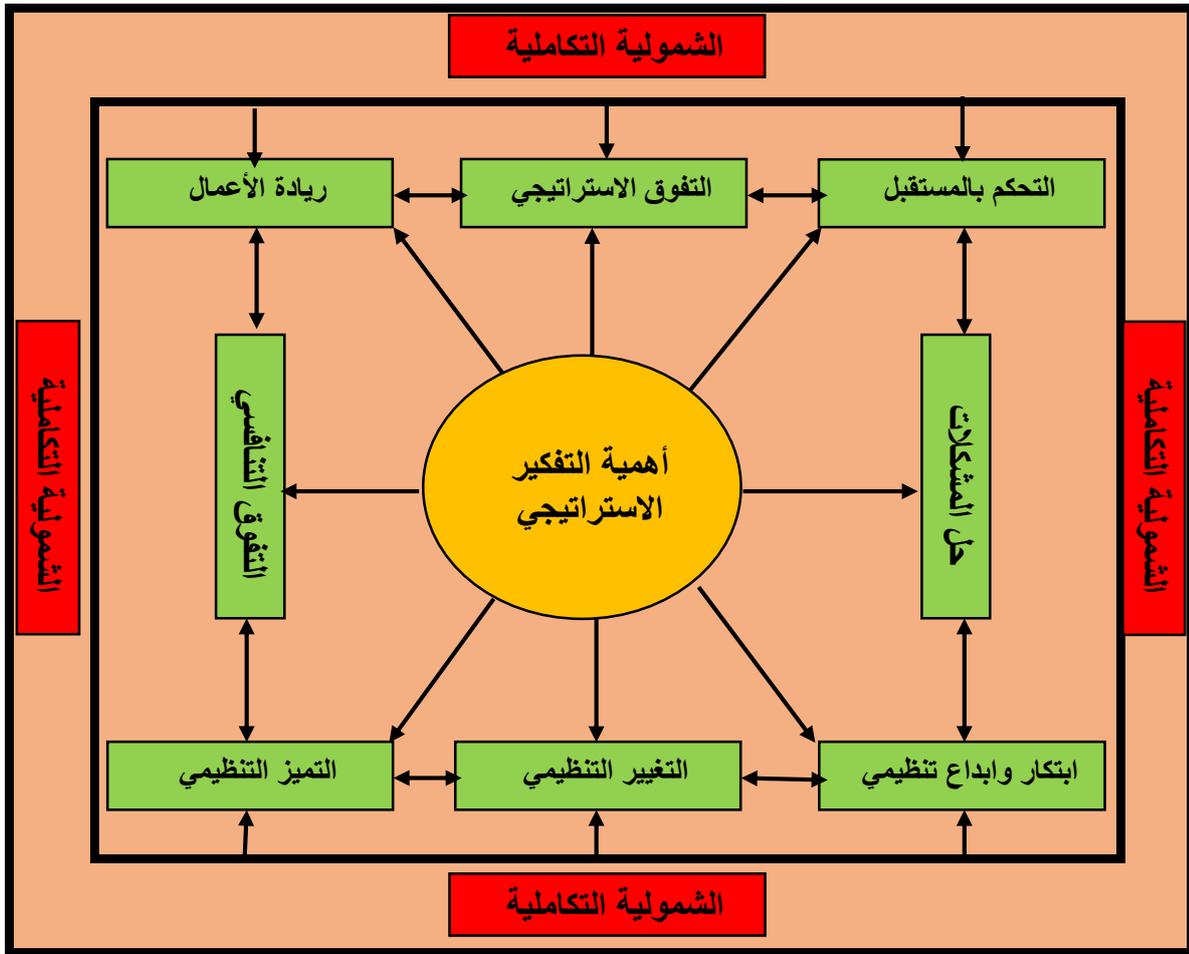
تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة. بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الانماط البيئية (الدوري وصالح، 2009:25). كما ان أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل في حل المشاكل والأزمات وكيفية التعامل السريع والكفوء معها في الحالات الطارئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتحويل النوايا والغايات إلى فعل تطبيقي وابتكار افضل البدائل والحلول والخيارات الاستراتيجية لمواكبه التطورات البيئية المتسارعة (Chakravarthys&Lorange,2004:18). كما يعد التفكير الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً يشجع المديرين بل ويلزمهم بالتفكير استراتيجياً ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد فضلاً عن التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب (Bateman,2006:10). كذلك يمثل دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة، التصور، التحليل البيئي، التقدير الداخلي، صياغة الاستراتيجية، تطبيقها والرقابة عليها لذا يتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال ذات الأنشطة الاستراتيجية، وتستلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقي قوى البيئة المعقدة والمؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي بأغراض المنظمة (صبار، 2009:40):

من خلال ما تقدم من عرض وتحليل لا راء الباحثين يمكن القول أنّ أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

- ❖ **أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة:** إذ ان التفكير الاستراتيجي يسهم في تطوير المنظمة ويجعلها قادرة على المنافسة من خلال تعديل تدفق الأفكار والمعلومات لتتوافق مع الطبيعة الديناميكية لمناخ الأعمال.
- ❖ **أهمية التفكير الاستراتيجي للمدراء:** إذ يعد من المهارات الإبداعية التي يمتلكها المدراء التي تساعدهم على معالجة المشاكل التي تصيب عملهم في المنظمات وبتبني عقلية استراتيجية ضرورية للمديرين التنفيذيين، ورجال الأعمال الذين يجب عليهم إبقاء مؤسساتهم على طريق النجاح.
- ❖ **أهمية التفكير الاستراتيجي للأفراد العاملين:** الأمر كله يتعلق بالاستماع وكذلك إعطاء التوجيه، والمراقبة وتطوير واستخدام الأفكار والمعلومات والحلول الجديدة، ومن هذا المنظور فان التفكير الاستراتيجي مهم للنمو، والربحية، والنجاح.

اتساقاً بما ذكر يرى الباحث ان أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

- 1- مدخل للحكم بالمستقبل لكونه يمتلك رؤية واقعية عن معطيات الماضي وفكره عن تصورات الحاضر ورسم مستقبل المنظمة.
 - 2- مدخل للتغير التنظيمي كونه مواكب للتغيرات البيئية والتفكير الأفضل للتعامل معها.
 - 3- مدخل مهم للتفوق التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الأسواق كافة.
 - 4- مدخل للتفوق الاستراتيجي كونه منتج للأفكار الاستراتيجية المستمرة في المنظمات.
 - 5- مدخل لريادة منظمات الأعمال إذ يمثل الانسجام مع السلوكيات الريادية والأفكار الجديدة.
 - 6- مدخل للتميز التنظيمي يركز على الجوانب الحيوية والجوهرية في المنظمات ويطورها.
 - 7- مدخل للابتكار والابداع التنظيمي يمتاز بالابتكار والابداع الاستراتيجي المستمر النادر.
 - 8- مدخل لحل المشاكل إذ يمتاز بتحري ومعالجة المشاكل المختلفة من خلال الحلول السريعة.
 - 9- مدخل شمولي تكاملي يعمل مع كافة المداخل أعلاه في وقت واحد والتعامل معها باستمرار.
- والشكل (7) يوضح أهمية التفكير الاستراتيجي على وفق تصور الباحث.



الشكل (7)

أهمية التفكير الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث.

يمثل التفكير الاستراتيجي في الشكل (7) على وفق عملية شمولية مرتكزة على أسس تكاملية من اجل تحقيق العناصر المساهمة بالأهمية الاستراتيجية للمنظمات ذات الصفة الريادية، اذ من خلال التفكير الاستراتيجي يتم معالجة المشاكل التي تواجه المنظمات وبطرائق ابتكارية إبداعية علمية، من خلال تفعيل التغيير التنظيمي الذي بدوره يسهم في تحقيق التميز التنظيمي الباعث للتفوق التنافسي المتجه نحو ريادة المنظمة للمحافظة على التفوق الاستراتيجي وتشكيل مستقبل المنظمة المرسوم.

رابعاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

ان التفكير الاستراتيجي لا يأتي بشكل عشوائي وانما يحتاج الى تثقيف حول الخصائص المراد تجسيدها للمساعدة على ادامة المصداقية والثقافة في اتخاذ القرارات وهذه الخصائص ضرورية لتحديد التوجه الاستراتيجي وتوظيف القدرات والمهارات الجوهرية والمحافظة عليها وبالرغم من حاجة القادة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا ان الكثيرين منهم لا تتوافر لديه مهارات التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة إذ أنّ هناك العديد من الخصائص الأساسية التي يحتاجها

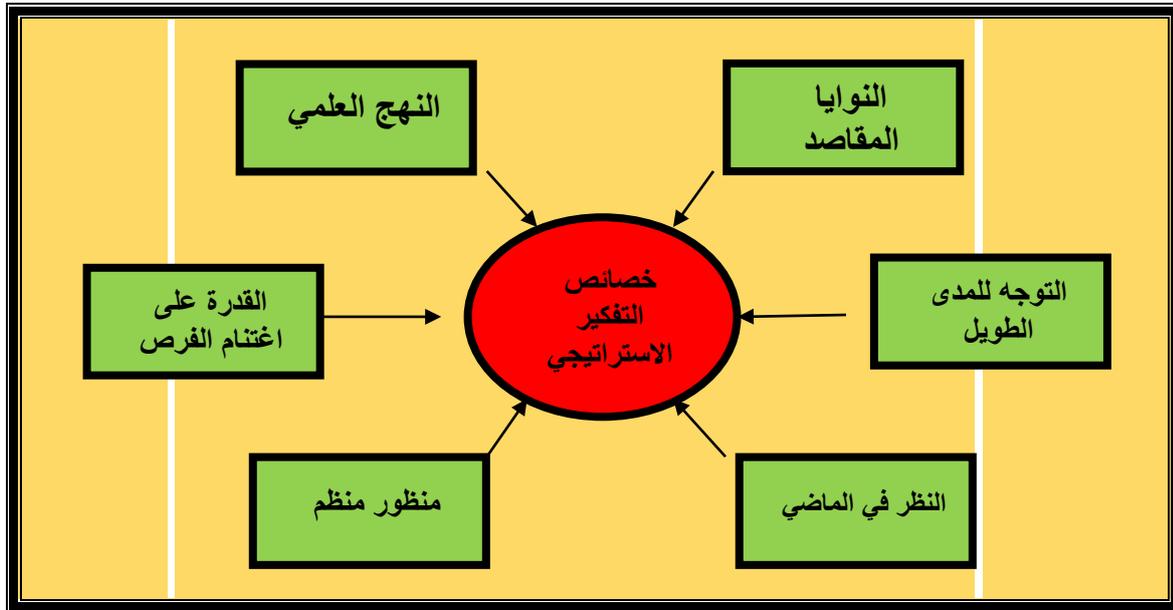
المدير ليكون ناجحًا، خاصة في المناصب الإدارية العليا ومن اهم خصائص التفكير الاستراتيجي هي:

(Harrison&cargn,2009:16-17)

- 1- **قدرة التركيز على النوايا:** يتميز التفكير الاستراتيجي بالقدرة على اثاره الهمم بما ينتج عنه من وضع الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويمكن ان تشتق منها الأهداف الاستراتيجية، وان وضع الأفكار الاستراتيجية ليس مهمة أي شخص وانما يختص بذلك المفكر الاستراتيجي الذي يمكنه من استنتاج هذه الغايات بعد التمعن برسالة المنظمة وتحليل أبعادها أذ ان استراتيجية المنظمة تتكون من هرم تصاعدي يبدأ بالأهداف ثم الغايات ورسالة المنظمة.
- 2- **البصيرة والتوجه على المدى الطويل:** تمثل دراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهما في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب ان يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة سيما وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها الا تأكيد، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي.
- 3- **النظر في الماضي والحاضر:** تعد البيانات والمعلومات العامل الأساس في استمرارية وجود المنظمات وان وديمومة عملها يعتمد على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفعها وحسن استخدامها، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس.
- 4- **منظور النظم:** حيث يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، واستكشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة السابقة، لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- 5- **القدرة على استثمار الفرص:** -يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه، وان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مرنة للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.
- 6- **المنهج العلمي:** يؤكد انصاره بواقعية الصراع ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في ادخال عنصر المخاطرة الذي يدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد وفريد يخدم عمل المنظمات وخططها وامتلاكها للميزة التنافسية.
- 7- **كثرة المراجعة:** المفكرون الاستراتيجيون يراجعون أفكارهم هل هي صحيحة وهل يمكن تحويلها إلى اعمال وتعد هذه المراجعة مهمة وضرورية لبناء وفهم أفضل للتصورات ومستقبل المنظمات.

كما ويوجد خصائص للتفكير الاستراتيجي قدمت من قبل (الكبيسي، 2008:312): واتفق معه (الدجني، 2006:42) و(الظاهر، 2009:32) وتمثل بالاتي:

- 1- يتمثل بالتقارب والابتعاد لكونه يمتد من الابداع والابتكار للبحث عن كل ما هو جديد من الأساليب الإبداعية الفريدة ويسلط الضوء على الأفكار المستحدثة اذ يتطلب منه المزيد من القدرات أكثر من العادية للتخطيط والتحليل ومعرفة كافة تفاصيل الأشياء.
 - 2- يتمثل بالتركيب والبناء اذ انه يعتمد بصورة مباشرة على الحدس والشعور وأدراك للتصورات الخارجية البعيدة والبحث عن تفاصيل المستقبل قبل وقوعه.
 - 3- يعد تفكيراً نظمياً ويمتاز بالنظرة الشمولية للبيئة الخارجية والداخلية ومعرفة المتغيرات الحاصلة والاستعداد لها وتهيئة المنظمة للحوادث قبل الوقوع.
 - 4- يعد تفكيراً تفاوئلياً انسانياً يؤمن بقدرات الانسان وامكانياته العقلية والطاقة الفكرية لمعرفة المحيط الخارجي والتحليل ومعرفة الاحتمالات والمشاركة في رسم المستقبل.
 - 5- "تفكير فرصي يؤكد أصحابه بواقعية الصراع ويؤكدون ان البقاء للعقول وأصحاب النظرة المسبوقة في معرفة المشاكل قبل الحدوث ومعالجتها استراتيجياً.
 - 6- تفكير تصوري اذ انه يبدأ من المستقبل وترسم من خلاله رؤية للحاضر من خلال التصور الخارجي ليتعامل مع المشاكل بصورة استباقية ان إدراك المفكرين الاستراتيجيين للأعمال وامتلاكهم نقاط دقيقة للأفكار، قبل تصور الآخرين في الداخل والخارج يساعد في اختيار المستقبل واستغلال الفرص.
- والشكل (8) يعرض بعض خصائص التفكير الاستراتيجي:



الشكل (8)

خصائص التفكير الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

خامساً: معوقات التفكير الاستراتيجي

ان التغيرات الحاصلة في العمليات الاستراتيجية والتقلبات التكنولوجية المعاصرة أصبحت من اهم المعوقات التي تعيق عمل المفكرين الاستراتيجيين إذ أنّ السرعة في التغير التكنولوجي أصبح يفوق الاستخدامات بدرجة كبيره ومتزايدة ومع انتشار الفكر العالمي الجديد (العولمة) أدى الى مواجهات وتحديات قويه تتعرض لها المنظمات اذ يطلب من المفكرين الاستراتيجيين ان يعيدون النظر في أساليب التفكير والابداع والتحليل واعاده صياغة الهياكل الإدارية والخطط المتبعة وكيفية معالجة التغيرات الحاصلة قبل ان تصبح متفاقمة وتعيق عمل المنظمة وتجعلها غير قادرة على التنافس مع باقي المنظمات العالمية والمحلية وتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها ،كما ان اهمال المنظمات للتفكير الاستراتيجي والتركيز على الأعمال الإدارية على حساب التفكير وضعف الدعم المادي والمعنوي واهمال المفكرين الاستراتيجيين من قبل الإدارة العليا صار سبب في ظهور العديد من المعوقات ،ومن خلال ما تم مراجعة والاطلاع عليه من الأدبيات لوحظ ان ابرز ما يتعرض له المفكرون الاستراتيجيون من معوقات تعرقل عملهم ويجدون صعوبات في مواجهتها واطرافها عليهم: (Rohl,2016:33-34) و (الفواز،2008،73-74:2008)(Kim&Daries,2008:24) و (Shaik&Dhir,2020:5) تتمثل بالاتي:

1- معوقات البيئة الخارجية:

تتمثل بالغموض والتعقيد المستمر أدى الى ضعف المفكرين الاستراتيجيين وعدم قدرتهم على مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط التي تم صياغتها مسبقاً وصعوبة في تحديثها مع متطلبات البيئة مما يؤدي الى صعوبة ومجازفة في التنبؤ اذ ان المعلومات التي تخص البيئة الخارجية تكون غير معروفه سيما تلك التي تتعلق بالأوضاع التنافسية وغياب او انعدام التنسيق والمنافسة بين المنظمة وما يحيط بها من منظمات اخرى وذلك عدم انسجام الخطط الاستراتيجية والاستشارات المقدمة من قبل المفكرون خارج المنظمة مع الواقع الموجود في داخل المنظمة اذ ليس هناك اطلاع كامل وشامل على الموازنة ومحدوديتها كما وعدم وجود اطلاع على الاطار العام للإدارة فضلاً عن التحديات الخارجية سواء من البيئة المحيطة ام المنظمات المنافسة الأخرى عالمية ام محلية هذه التحديات تؤدي الى ضغوط كبيرة تفقد القدرة على احتواء الأعمال الموكلة اليهم ويتعرضون الى صعوبة كبيره في كيفية الاعتراف بها والتغلب عليها وبالتالي تتكون فجوة كبيرة بين واقع وخطط المنظمة وهيكليتها وبين تقلبات المنافسة البيئية والمنظمات الأخرى.

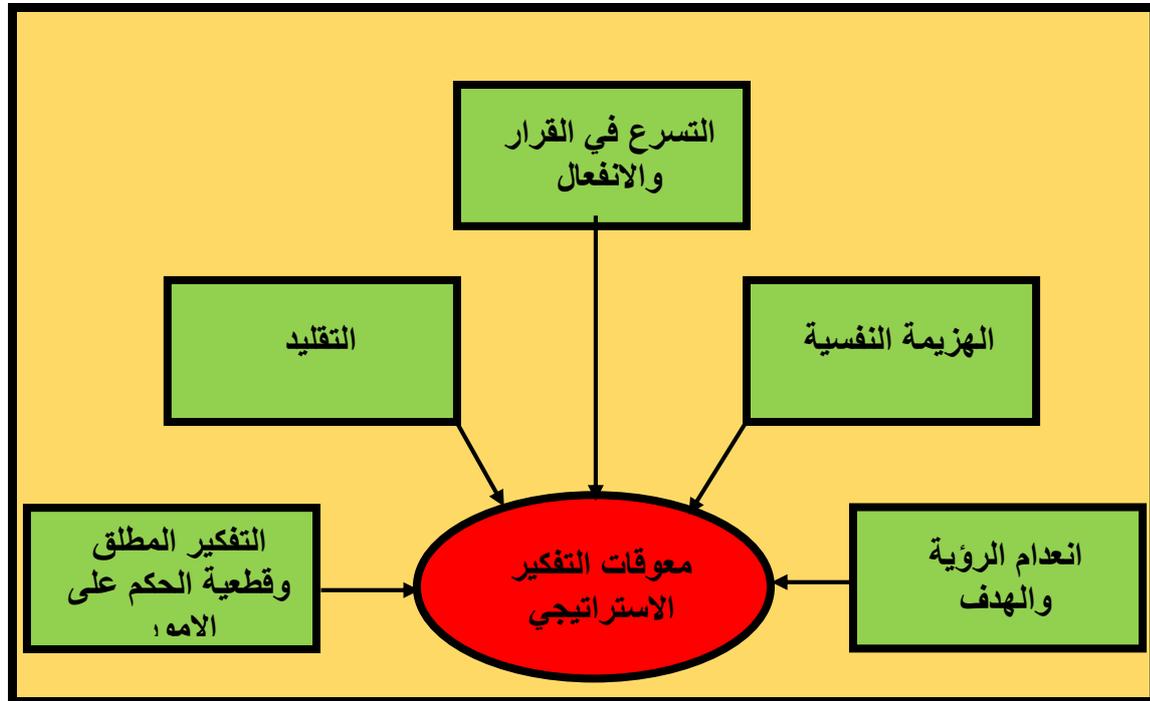
2- معوقات تنظيمية:

على الرغم من توافر المفكرين الاستراتيجيين الذين تطلبهم الإدارات العليا في المنظمات والذين يسهمون في تطوير الانظمة الإدارية ووضع الأفكار والخطط الإبداعية التي تخدم عمل المنظمات الا ان اسهامات هذه الإدارات في دعم وتطوير المفكرون قد يكون محدود نسبياً وبالتالي بروز الكثير من المعوقات التنظيمية التي تحد قدراتهم الإبداعية الفاعلة في تحقيق الأهداف التي تخص

منظمتهم ومن ابرز المعوقات التي تعيق عملهم تنظيمياً وتحول دون تمكينهم من تفعيل دورهم تتمثل عدم استقرار مدراء الإدارات العليا، نظام الحوافز، انعدام المرونة في القوانين الخاصة بأنظمة العمل، ضعف الهيكل التنظيمي، الاهتمام بوضع خطط قصيرة الأجل واهمال الخطط المستقبلية، قلت الموارد المالية المتاحة وغيرها واستناداً الى ما ذكر مما يتعرض له المفكرون الاستراتيجيون يؤدي الى عرقلة أعمالهم وعدم قدرتهم على مقاومة التغيير البيئي الحاصل لذا يتطلب من الإدارات العليا دعم للمفكرين الاستراتيجيين والمرونة في التعامل معهم وتكوين قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات واستثمار طاقاتهم للحصول على النتائج الأفضل فضلاً عن هناك معوقات من المنظمات نفسها مثل الضغط الهائل لتحسين الأداء المالي للمنظمة او الحاجة الى انجاز المزيد من المهام والواجبات بوقت قصير مع إمكانيات قليلة.

3- معوقات شخصية:

هناك عدد من المعوقات الشخصية التي تضعف قدرات وامكانيات المفكرون الاستراتيجيين وتعيق عملهم وادائهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات منها الغرور، المزاج المتقلب، العزلة، عدم الثقة المبالغ به، عدم تحمل المخاطر وغيرها من المعوقات التي تقلل من الصفات الشخصية للمفكر وتفقد الكفاءة في أعمالهم ومن جانب اخر وعلى الرغم من اختلاف المسببات الخاصة بالمفكر نفسه والشكل (9) يوضع ذلك.



الشكل (9)
معوقات التفكير الاستراتيجي

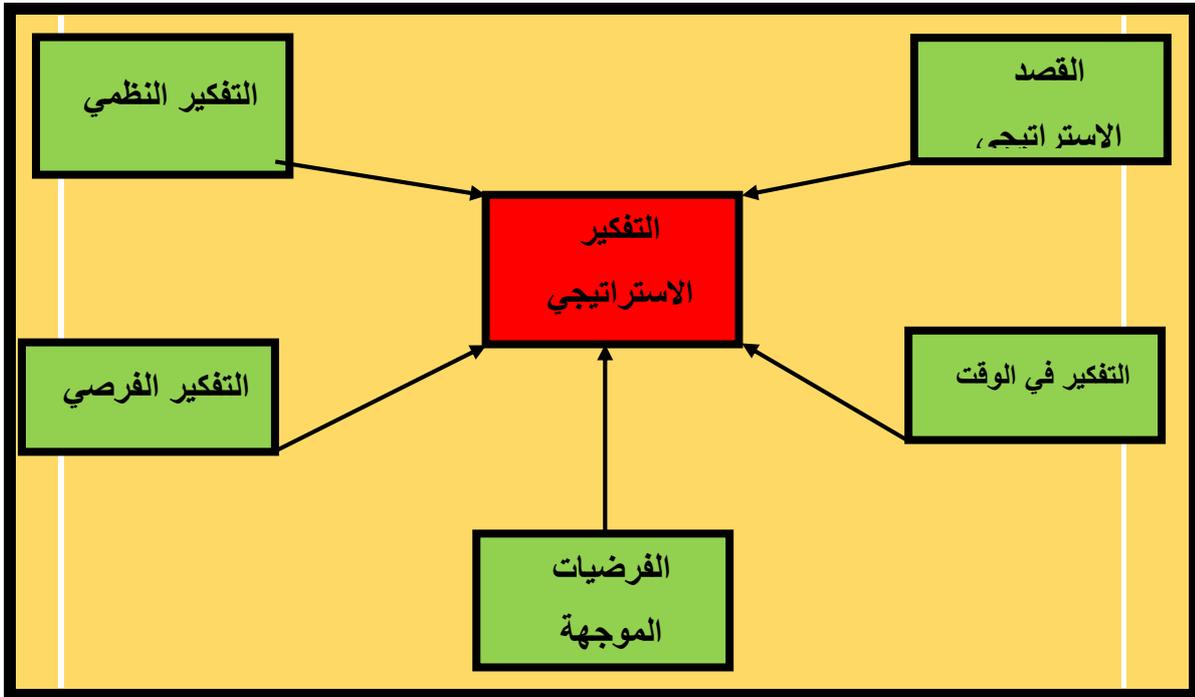
المصدر من اعداد الباحث.

سادساً: نماذج التفكير الاستراتيجي

أكد الباحثون أهمية التفكير الاستراتيجي، اذ يمثل مصطلحاً مختلفاً عن غيره على الرغم من وجود مصطلحات مثل التخطيط الاستراتيجي والبصيرة والإدارة الاستراتيجية ونتيجة دراسات كثيرة افضت إلى استخلاص نماذج تحقق أعلى درجات الكفاءة وأفضل المسيرات الفاعلية في أداء الأعمال الاستراتيجية ومن اهم هذه النماذج تتمثل بالآتي:

1- أنموذج (Liedtka,1998:122):

يعد من أشهر نماذج التفكير الاستراتيجي على الاطلاق لكونه يشغل اهتمام الباحثين ومن النادر ما تجد بحثاً، او مقالاً، او كتاباً، يتكلم عن التفكير الاستراتيجي بعد سنة (1998) الا وتجد الكاتب قد أشار إلى هذا الانموذج او استخدمه في الدراسة الذي يميز هذا الانموذج كونه الأول من نوعه الذي حاول إرساء دراسة التفكير الاستراتيجي على أسس علمية منهجية وفصلة عن غيره من المصطلحات الاستراتيجية الأخرى والشكل (10) يعرض مضمون الانموذج.



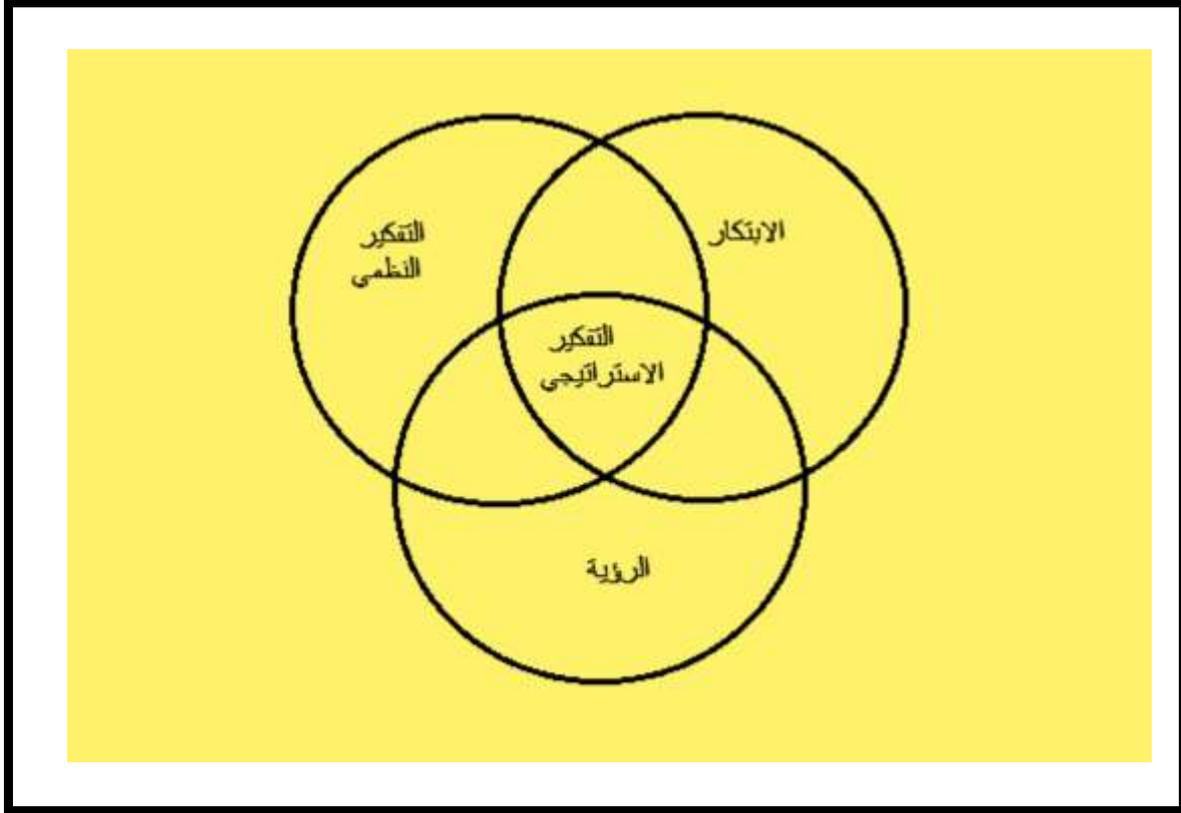
الشكل (10)

انموذج (Liedtka,1998:122)

Source: Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. Long range planning, 31(1), 120-129.

2- أنموذج (Bonn,2005:340)

يركز أنموذج (Bonn) على عدد من العناصر التي يعتقد أنها تمثل التفكير الاستراتيجي في محتواها وتتمثل (التفكير النظامي، الابتكار، الرؤية) عند تحليل أهمية التفكير الاستراتيجي وقدرته على تطوير أداء المنظمات من خلال مواجهة المشاكل التي تتعرض لها بالأفكار الإبداعية ويعد الانموذج من أبرز النماذج التي تمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي وتساوي الأهمية بالنسبة لأبعاده الثلاثة والشكل (11) يعرض هذا الانموذج.



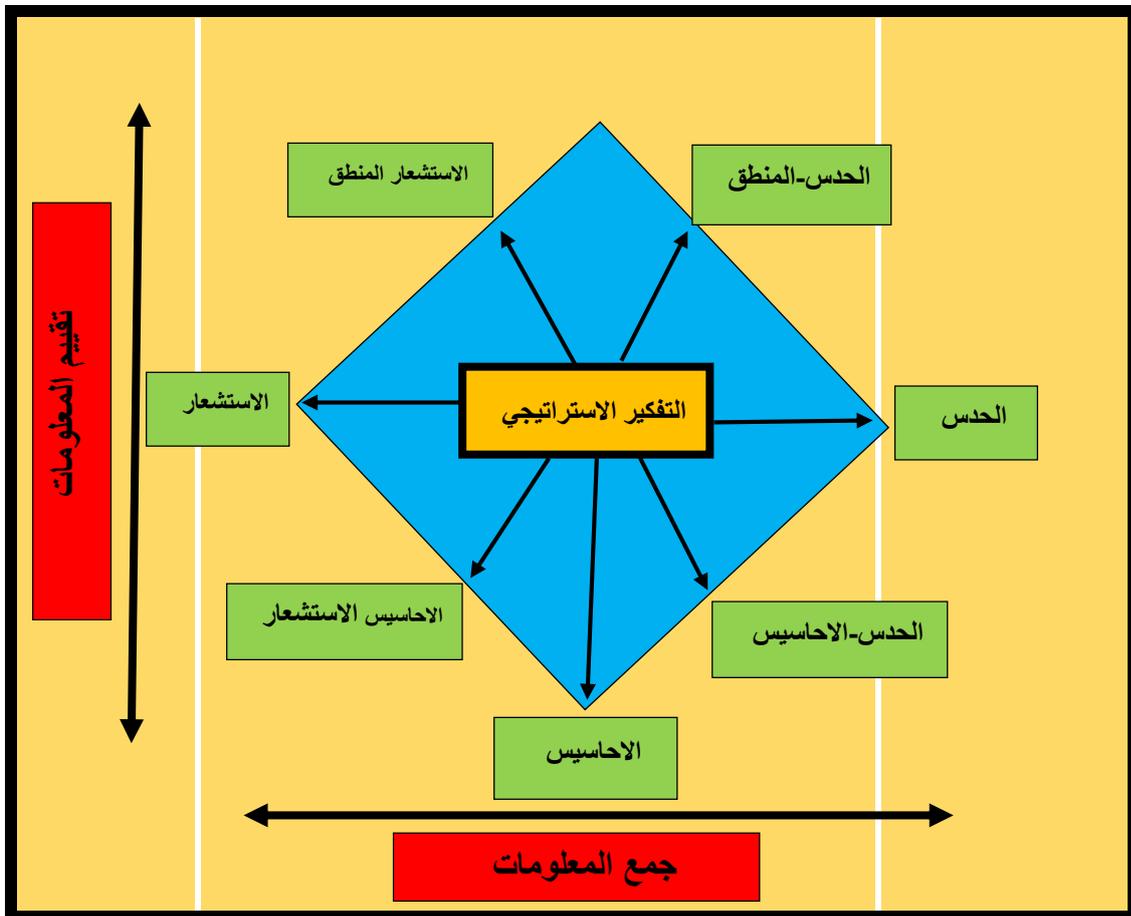
الشكل (11)

انموذج (Bonn,2005:340)

Source: Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal.

3- أنموذج: (Daghir&Alzaydi,2005:42):

- وضع الباحثان هذه الانموذج لقياس التفكير الاستراتيجي مستفيدين من انموذج النمط الإدراكي ونموذج حل المشاكل إذ تم الاستفادة من هذين الانموذجين لوضع هذا الانموذج وكما يأتي
- ❖ انموذج النمط الادراكي: يعتمد هذا الانموذج على بعدين هما بعد جمع المعلومات وبعد تقييم المعلومات وينتج من اندماج هذين البعدين كلاً من انماط (نمط التميز الادراكي، النمط التقبلي، النمط المنهجي، النمط الحدسي).
 - ❖ انموذج حل المشاكل: أيضا يركز على تفاعل البعدين وينتج عنهم أربعة متغيرات ضمن بعد جمع المعلومات تتمثل بـ (النمط الحدسي، النمط الاستشعاري، نمط المنطق ونمط المشاعر) مجتمعه معا لتكوين انموذج جديد لقياس التفكير الاستراتيجي والشكل (12) يعرض مضمون الانموذج.



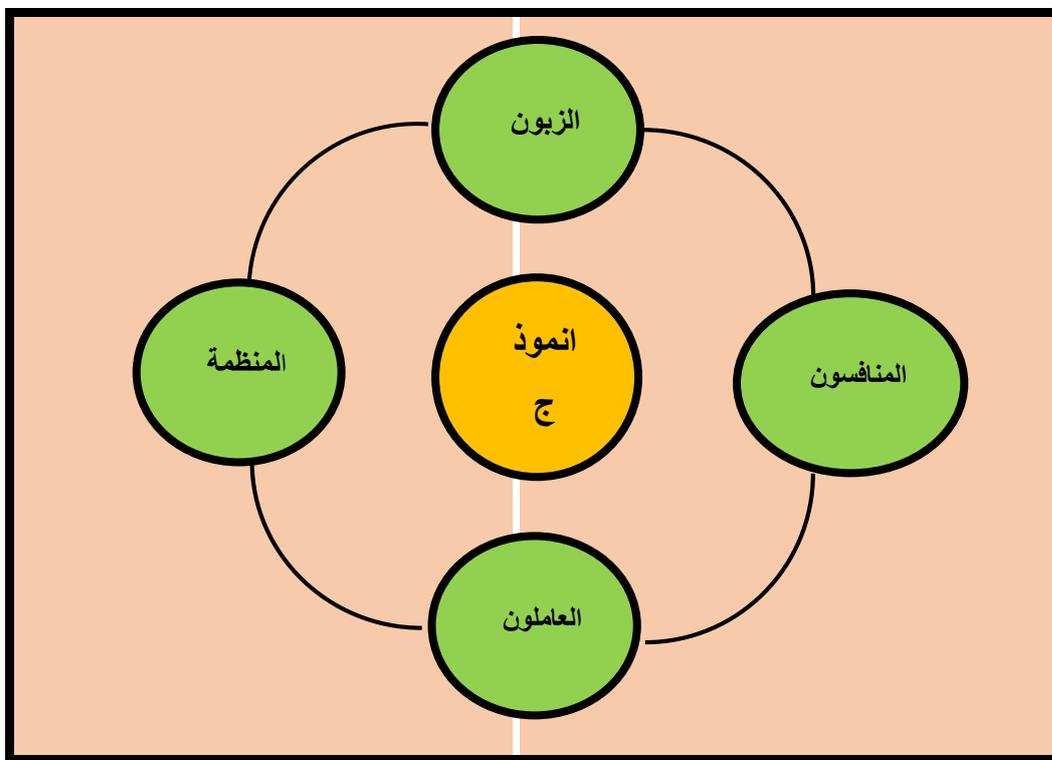
الشكل (12)

انموذج (Daghir&Alzaydi,2005:42)

Source: Daghir, M. M., & Al Zaydie, K. I. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 34-47.

4- أنموذج (Taylor, 2015:162):

أنموذج للتفكير الاستراتيجي مكون من أربعة عناصر هي (الزبون، المنافسون، العاملون، والمنظمة) ويعتمد على إمكانيات المفكرين الاستراتيجيين في التركيز على الزبون لكونه يمثل الأهمية الأساسية للمنظمات فضلاً عن التطلع الى إمكانيات المنافسين ومعرفة ما يمتلكون من أفكار وخطط جديدة غير موجودة في منظماتهم، وكيفية انتاج أفكار إبداعية تميزهم عن باقي المنافسين مع مراعات احتياجات العاملين والأفراد داخل المنظمة لكونه يمثلون احد اهم المرتكزات الاساسية التي تجعل المنظمات قادرة على التنافس واحد اهم مقوماتها الأساسية للاستمرار والتطور وسمية (4C) والشكل (13) يعرض مضمون الانموذج.



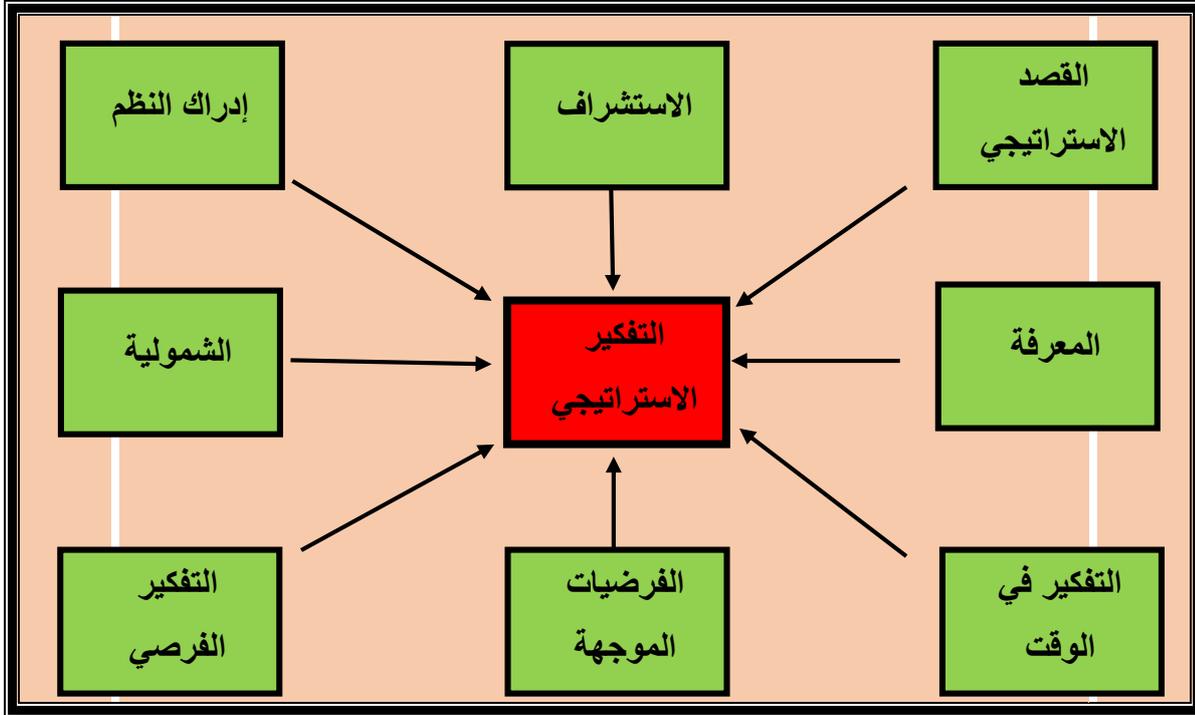
الشكل (13)

انموذج (Taylor, 2015:162)

Source: Taylor, A. S. (2015). Transformational leadership, diversity, and creativity at work: A moderated mediation model.

5- أنموذج (بريسم، 2010:47)

قدمت بريسم أنموذجاً للتفكير الاستراتيجي أطلقت عليه الانموذج التكاملي، والغاية منة تحقيق التكامل في التفكير الاستراتيجي في البيئة الحالية سريعة التطور المتسمة بالآتأكد ويضم هذا الانموذج العناصر (القصد الاستراتيجي، الاستشراف، إدراك النظم، الشمولية، التفكير الفرصي، الفرضيات الموجهة، التفكير بالوقت والمعرفة) والشكل (14) يعرض هذه العناصر.



الشكل (14)

انموذج (بريسم، 2010:47)

المصدر: بريسم، مها عارف، (2010)، تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ص47.

سابعاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي.

معظم الأدبيات التي تم مراجعتها تؤكد على الأدوار الأساسية للتفكير الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية وتقتراح أبعاداً مختلفة، إذ أنّ استراتيجيات التفكير تتطلب تطوير مفاهيم التفكير، مهارات التفكير، أساليب التفكير وكذلك تقنيات التفكير، وتؤكد الدراسات الى أنّه كلما كانت المنظمات اكثر سهوله وفاعليه كلما كانت اكثر استجابة وفاعليه للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والأبعاد التي ذكرها بعض الباحثين تؤكد ان التفكير الاستراتيجي عملية أساسية للمنظمات في تطوير هيكلها واستراتيجياتها والخطط المتبعة من خلال الرؤية والمرونة وريادة الأعمال، كون التفكير الاستراتيجي هو الابداع والابتكار ويأتي التفكير الاستراتيجي ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع

تنافسي مميز، والتي ركزت في مضامينها، على القرارات الاستراتيجية المنطقية حول (الغايات، الأفعال، السلوكيات، والعلاقة مع المرؤوسين) في بيئات التأكد لذا فقد قدم الباحثون أبعاداً عديدة تعكس جوهر التفكير الاستراتيجي لوحظ تأكيد اغلب الكتاب والباحثين على وجوب التفكير الاستراتيجي للمنظمات والقادة الاستراتيجيين وان اغلب الباحثين اعتمدوا الأبعاد نفسها لكن بمسميات مختلفة، لكن المعنى واحد معتمدين على أبعاد (Liedtka,1998:122) المتمثلة بالاتي: (القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي والتفكير النظمي) والتي سيعتمدها الباحث في بحثه، و سيتم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها ولكونها تنطبق مع واقع المنظمة المبحوثة ودورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات والتي تتبلور بالاتي :

- 1- **القصد الاستراتيجي:** يمثل الغايات الأساسية التي تركز على انشاء تصور طويل الأمد للسوق والمواقع التنافسية التي ترغب في بناءها المنظمة وبالقصد الاستراتيجي الذي ينتج أفكاراً تخدم عمل المنظمات للمستقبل (Liedtka,1998:113). كما يعني النظر إلى مستقبل الأهداف الاستراتيجية المرسومة، مسبقاً وتحقيقها بالشكل الأفضل (العبيدي،2010:9) وفي نفس السياق فان القصد الاستراتيجي منظور شمولي لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات والتركيز على الوقت على وفق الأسس النظرية العلمية (El namaki,2014:22). وفي نفس الاطار فان القصد الاستراتيجي يمثل توجه الإدارة العليا لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، المستقبلية كما انه يعطي إجابة عن سؤال رئيس في عمليات الصياغة وهو رغبة المنظمات اين ستكون، مستقبلاً (Alatilat&Emegwali,2019:5).
- ويعرف الباحث القصد الاستراتيجي:** التفكير والبحث عن خفايا المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد واحتواءها والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال النظر للمدى البعيد، وان المقاصد يجب ان تمتاز بالواقعية والموضوعية واستكشاف القدرات للتكيف مع المستجدات لتحقيق الأهداف.
- 2- **التفكير بالوقت:** يمثل التفكير الذي يربط الماضي بالحاضر والمستقبل ويرسم الخطط التي تخدم عمل المنظمات ويمنحها الميزة التنافسية (العبيدي،2010:9). يمتاز التفكير في الوقت على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى المهم والابتعاد عن الأشياء غير الضرورية، التي قد تكون مكلفة فضلاً عن تطوير الحاضر لبلوغ المستقبل (El namaki,2014:7). كما يمثل التفكير الذي يغلق فجوة بين الواقع اليومي بالحاضر والقصد للمستقبل الحرج، فالتخطيط يؤدي دوراً مهماً، في التفكير في الوقت وتخييل مستقبل المنظمة حول العناصر المختلفة وتفاعله حسب طبيعة الظروف وإيجاد افضل الأساليب الإبداعية لتحقيق افضل الأهداف للمنظمة (Ershadi&Dehdazzi,2019:3). وبناء على ما تقدم يعرف الباحث التفكير بالوقت: العملية الاستراتيجية المدفوعة بالفجوة بين الواقع الحالي ونية المستقبل، من خلال ربط الماضي بالحاضر وربطه بالمستقبل، فالمفكر الاستراتيجي دائماً، يفكر في الوقت المناسب، هذا التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية وصياغتها.

3- **الفرضيات الموجهة:** تعمل على افتراض الفرضيات ثم أخذها للتأكد من صحتها او اهمالها على وفق العمليات المتاحة والموارد المتوفرة، إذ ان انعكاس الأساليب العلمية التي تعمل من خلالها المنظمة بشكل دقيق لإيجاد مجموعة جديدة من البدائل المبتكرة التي تحقق انجازاً افضل للأداء على وفق طبيعة القيم الموجودة وحجم القرار والمشكلة، ومن هنا وجوب استعراض الأهداف والبيانات الكمية بشكل منظم للتفكير الاستراتيجي الابتكاري الذي يمكن من خلاله إيجاد البدائل المناسبة واستثمار الموارد والجهود والوقت بصور جيدة ومناسبة تخدم المنظمات (Nickols,2016:11). البيئة الحالية اليوم تمتاز بالكثير من المعلومات المتوفرة، اذ صار من الضروري عدم تقليص التفكير الاستراتيجي من اجل الاستفادة من الوقت وتطوير الفرضيات واختبارها بشكل جيد وهو ما جعل شركات الاستشارات الاستراتيجية، تتميز بالقدرة العالية على تطوير الفرضيات، وطرح افضل للاستراتيجيات، الخاصة بالأعمال، السبب لأنها تمتلك كماً كبيراً من المعلومات، الخاصة بالأعمال حول العالم يتم توظيفها، في عمليات صياغة الفرضيات وتقديمها إلى الإدارات التي تطلبها وتعد بمثابة الميزة الإبداعية (Ershadi&Dehdazzi,2019:13).

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث الفرضيات الموجهة: عملية اختبار واستكشاف الفرضيات والتأكد منها من خلال استخدام الأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتوفر فيها المعلومات بشكل كبير ومتغير لذلك يجب تطوير التفكير مع الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بالصورة الجيدة اذ أصبح من اللازم تطوير الفرضيات وتقديم أفضل الاستراتيجيات.

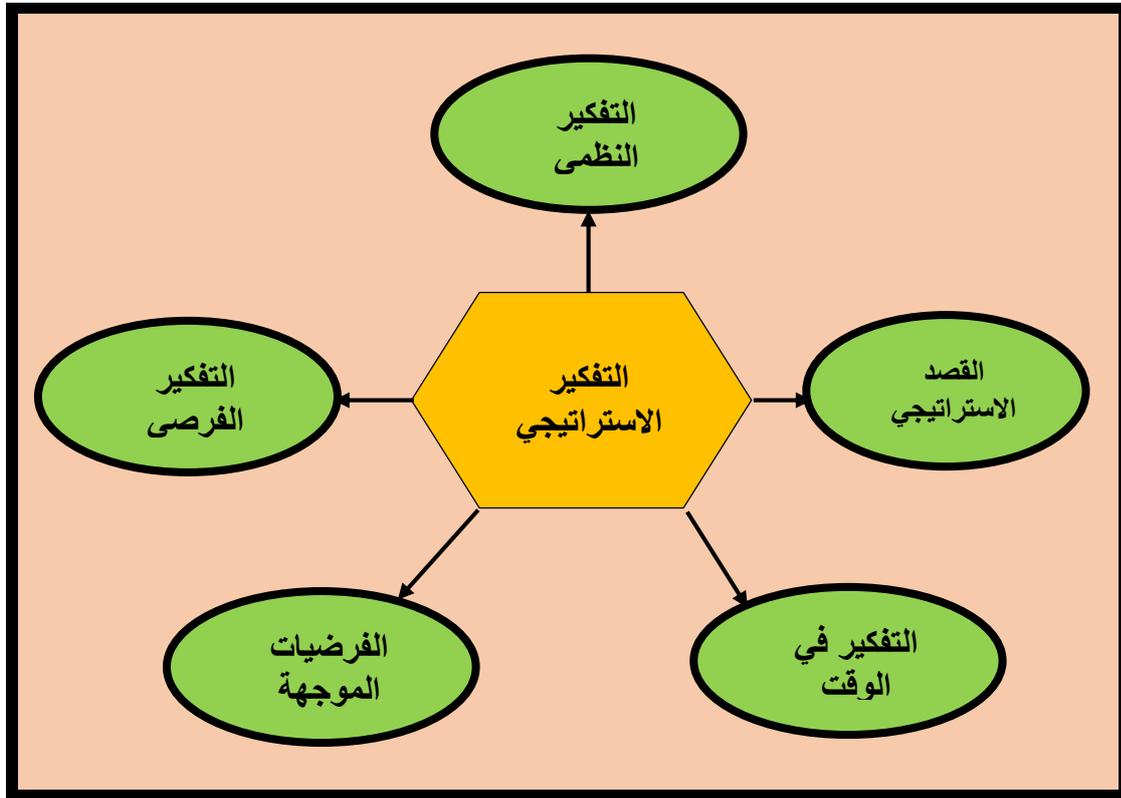
4- **التفكير الفرصي:** يعد واحداً من اهم إمكانات المنظمة الجيدة الفعالة حيث يميزها عن باقي المنظمات الأخرى في كيفية التفكير واستثمار الفرص والتقدم بالمنظمة إلى الامام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها ويكون مناسباً مع التقلبات البيئية الحاصلة وتجاوز هذه التقلبات (Lidtk,1998:122). كما انها عملية تتطلب اتباع سياسة استثمار الفرص الذكية وعدم ترك أي فرصة جيدة تذهب دون الاستفادة منها (يونس،2002:108). كما يمثل الطريقة المستخدمة حتى وان تقاطعت الاستراتيجية الطارئة، مع الاستراتيجية الفعلية، والإسراع إلى اذابة الاختلافات الناتجة وتقليص فجوتها (Goldman&Scott,2017:6). كما يتمثل بكيفية الانفتاح الى تجارب جديدة تساعد المنظمات على الاستعانة بالاستراتيجيات البديلة التي تحقق الفائدة بشكل أكبر مع البيئة المتغيرة بصورة سريعة وإيجابية (Dhir&Samant,2018:12).

اتساقاً بما ذكر يعرف الباحث التفكير الفرصي: القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى موارد تخدم عمل المنظمات مع وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل المنظمات.

5- التفكير النظمي: ويمثل وسيلة لمعالجة البيئة المعقدة للمنظمة التي ترفض فكرة ان هناك مستقبلاً واحداً للتنبؤ، ويجب ان يحتوي المستقبل على مجموعة من الخيارات توصف بالبدائل التي تخدم عمل المنظمات (Fink&Schlake,2000:37). كما يتمثل برصد البيئة ومعرفة المستقبل المجهول المحيط بالمنظمات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لحل المشاكل التي تصيب عملها (Bower,2011:40). يتمثل بطريقة التأكيد على التحول من التفكير المستقيم المقيد الى فهم العلاقة المباشرة في التأثير والمساعدة على التفكير بصورة شاملة والتركيز على فهم الاساليب المتداخلة والمركبة للأنظمة والمعلومات (Ershadi&Dehdazzi,2019:3).

فضلاً عما ذكر يعرف الباحث التفكير النظمي: القدرة على تحليل الانظمة والعمليات وكيفية الاستفادة منها وتولييفها عبر تجزئتها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والاجزاء الأخرى.

والشكل (15) يعرض أبعاد التفكير الاستراتيجي.



الشكل (15)

أبعاد التفكير الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية.

المبحث الثاني

الأداء الإبداعي

توطئة:

من خلال التنافس الحاصل في هذا العصر والتسابق في التكنولوجيا والمعرفة الإبداعية وفي ظل البيئة المتغيرة يأتي الدور الأساس للأداء الإبداعي في مواجهة هذا التسارع والمنافسة الكبيرة بين المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة على الميزة التنافسية، إذ يجب عليها قياس قدراتها على تحقيق الأهداف وتشجيع الأفراد إلى المزيد من الأفكار والقيم الإبداعية ومفاهيم وتصاميم جديدة وقدرتهم على مواجهة المشاكل بطريقة إبداعية، ونشر الأفكار التي تحتاج إليها المنظمات للاستمرار عملها والحفاظ على مكانتها التنافسية لوقت أطول لذا أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بالأداء الإبداعي داخل هيكلها الإداري وتنمية القدرات الإبداعية وخلق البيئة المناسبة للأفراد المبدعين واعطائهم مساحة للأبداع في عملهم إذ ان التقدم التكنولوجي وزيادة التنافس وتقلب الأسواق العالمية والمحلية، تسعى المنظمات إلى امتلاك الأفراد أصحاب الأداء العالي، ليس للمنافسة في الأسواق فقط ولكن من أجل ديمومة عمل هذه المنظمات، واستمراريتها ومواكبة التقلبات الحاصلة في الأسواق والمساهمة في النمو السريع والتطور في هيكل وانظمة واقسام هذه المنظمات لكونه عاملاً مهماً للمنافسة وكلما زاد اهتمام المنظمات والعناية بالأداء الإبداعي يعكس التأثير الإيجابي على بنائها واستمرارها.

اولاً: نشأة وتطور الأداء الإبداعي:

يشهد العالم استمرار التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتغيرات الاجتماعية ، والمنظمات التي تسعى إلى الازدهار يجب ان تفهم بشكل استراتيجي تام التكيف مع هذه التغيرات، كل ذلك يطرح تحديات مختلفة ويزيد الاهتمام بالعمل والقوة التي تشكل المنظمة هذا لان القوى العاملة هي ادوات الانتاج والابتكار وحل المشاكل ومع ذلك فان العروض الإبداعية والحلول ليست مجرد فرصة ولكن العكس يتطلب توفير بيئة تشجع الإبداع وتوسع الأفق للعقول الإبداعية لتنظيم وضمان نمو الإبداع والمهارات، كما يجب ان توفر النسيج الثقافي الذي يشجع ويعزز هذه المهارات الثقافية والمعتقدات والقيم هي ما توجه القوى العاملة والأفراد.. ان مواجهة التغيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية، ليس بالأمر السهل إذ يجب ان تمتلك المنظمات الأفكار الإبداعية، لتحقيق الازدهار والنجاح وهو امر مهم للحصول على الميزة التنافسية، منذ عشرينيات القرن الماضي أصبح تطوير الأداء الإبداعي يأخذ الحيز الكبير لدى المنظمات العالمية (Kollmann&Buchwald,2013:7). إذ صار يمثل احد اهم المواضيع الأساسية لعلم الإدارة نتيجة، ذلك تدني مستويات الأداء في الخدمات والعمليات التي تجري في هذه المنظمات مما أدى إلى زيادة الانفاق المالي ومشاكل تنظيمية تواجه عمل المنظمات وظهرت الكثير

من المفاهيم المعبرة عن الأداء الإبداعي مثل إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم ومناهج مستوحاة من علوم إدارة الأعمال من أجل تحسين الأداء الإبداعي والبحث عن الابتكار والتجديد وتقديم اجود الخدمات، أولى الإصدارات الموثقة في مجال الأداء الإبداعي قامت الجمعية الدولية لإدارة المدن بنشر دراسات ميدانية عن الأداء والخدمات وفي منتصف السبعينيات حيث انتج المعهد الحضري مجلدين مضمونهما توضيح كيفية جمع وتحليل البيانات التي تتعلق بالأداء وقياس كفاءة الخدمات المقدمة من المنظمات وتطور المفهوم في الثمانينيات ليشمل كافة الأفكار والجودة والمبادئ وارضاء الأفراد وإدارة وتحقيق الأهداف (Baker&Mills,2011:2).

ثانياً: مفهوم الأداء الإبداعي

1- مفهوم الأداء:

يعد من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والدراسات الاستراتيجية بشكل خاص وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وتنوعها، كما ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال الأفراد العاملين فيها، فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها إذ انه مفهوم يربط بين النشاطات والأهداف التي تطمح المنظمات الى تحقيقها عن طريق المهام والواجبات والنشاطات المكلف بها الأفراد داخل تلك المنظمات، كما يمثل العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الأفراد لمهامه وقدراته على الأداء وتأدية العمل بنجاح (Walsh&Greaney,2013:5). كما يعرف على انه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها في المنظمة والنتائج الذي يحققه عند تنفيذ الأعمال المكلف بها في المنظمة وكيفية تفاعل سلوكه، والتفاعل يتحدد من خلال الجهد والقدرات والاهتمام بالمسؤوليات والواجبات والانشطة ومهام يتكون منها اعمال الأفراد الواجب عليهم تنفيذها على وفق ما هو مطلوب (Kruger&Steyn,2014:109). كما يعد الأداء القاعدة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها وهو العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى تفهمهم لدوره واختصاصاتهم وفهمهم للتوقعات المطلوبة منهم وكيفية اتباعهم أساليب العمل الموضوعية من قبل الإدارة عن طريق المشرف المباشر لكونه من العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات لمسار الأفراد المهني ومستقبلهم (Arena&Bengo,2015:655). كما يمثل الأداء مقياس فاعليه المنظمة وابتكارها اذ يجب ان يتم الربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف اليها والعمل الذي يحدد الكمية ومستوى جودة خدمات معينة، أي محدد النمط والسلوك والنشاطات والكفاءات المستمرة الضمنية او الظاهرة والمحسوسة (Kollmann&Buchwald,2013:8).

واتساقاً مع ما ذكر يرى الباحث ان الأداء: درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد وتحقيق الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد رغباته ومتطلبات الوظيفة وكيفية تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة مثل الموارد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات الى مخرجات.

2- مفهوم الابداع:

الابداع يمثل جيلاً من الافكار الجديدة والمفيدة التي يحملها المبدعون من الأفراد، بما تخدم المنظمات في جميع مفاصلها والعمليات المستخدمة في الانتاج (Chen&pan,2018:15). كما ويمثل وسيلة مساعده للأفراد للحصول على المعلومات حول أدائهم والمعلومات التي تؤدي الى تحسين أدائهم في المستقبل لكونه يميل الى تعزيز دوافعهم الذاتية وابداعهم على أساس منظور الدافع الجوهري للأفراد الذين لديهم معلومات متعلقة بالسلوك في غياب الضغط من اجل نتائج تخدم عمل المنظمات واستمراريتها مع التطور الحاصل (Zhou,2003:22). كما ويعد تعزيز الابداع في التعليم مفتاحاً مهماً في التقدم للمستقبل إذ تواجه الأفراد العاملين مواقف تتطلب منهم حلولاً سريعة وجديدة تمتاز بالمرونة الاصاله والتفكير (Gryskiewicz&Taylo,2011:20). كما يمثل الخطوة الأولى في عمليات الابتكار وله دور خاص وحاسم للغاية في داخل المنظمات والقدرة على توفير الحافز لاكتشاف الفرص وخلق الاستثمارات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وانشاء الأفكار والخدمات الجديدة وإيجاد الحلول للمشاكل كونه جوهر الأفكار الجديدة التي تكون مفيدة وقيمة لتوليد المنتجات وخدمات وانظمة وطرائق عمل جديدة للعمليات (Duxbavy,2012:3). كما يختلف الابداع الفردي عن الابتكار التنظيمي من حيث كون الاول ينطوي على توليد افكار الأفراد والاخير يتضمن توليد الافكار وتنفيذها في جميع مفاصل المنظمة، كما ان الابداع يمثل تنشيط الأفكار كوننا نحتاج الى الابداع بشكل مستمر في الحياة اليومية ويجب ان يكون لدى الناس رغبة في خلق الأشياء الجديدة ويحتاج الأفراد ان تكون لديهم الرغبات والمواهب اللازمة لتنفيذ الابداع وقيادة المنظمات بالشكل الصحيح (Kerr&Lloyd,2008:2). كما يمثل ايجاد الحلول التي يمكن ان تساعد في تطوير البشرية والاتجاه نحو المجتمع القائم على المعرفة وتسخير المكنيات وفهم اكبر للأبداع ويعرف بانه القدرة المعرفية على توليد الأفكار ومفاهيم وتصاميم جديدة والاستفادة من الفرص ويساعد على إضافة قيم الى أسلوب التفكير الجديد كما يعني ان الصورة المختلفة تأتي الى الازهان وبدون الابداع يكون الناس غير قادرين على التفكير بصورة جيدة في مكان عملهم وهذا يعكس نمط الابداع في التصور الشعوري والبناء وتصميم مفاهيم جديدة ويعتمد على الاصاله وقدرات الشخص الفردية على حل المشاكل (Mishra&Nagpal,2016:1). اتساقاً مع ما ذكر يرى الباحث ان الابداع: يمثل خلق الأفكار الجديدة والبحث عن الأساليب الحديثة في العمل والبحث عن قيمة فريدة والقدرة على حل المشاكل كما يمثل عملية تكاملية شاملة تتضمن مجموعة مترابطة من الانظمة والعمليات داخل المنظمة.

3- مفهوم الأداء الإبداعي:

لاشك ان ما يعيشه العالم اليوم من تطور وتقدم وكل ما يتمتع به الانسان من الاكتشافات والاختراعات والتكنولوجيا الحديثة يعود الفضل الاول له الى المخترعين واصحاب الأداء والابتكار والابداع في اعمالهم إذ ان هناك اتفاقاً بين المنظمات والمجتمعات في مختلف الفلسفات ضرورة الاهتمام والتركيز على اصحاب الأداء الإبداعي والابتكاري والمتميز وتوفير الرعاية والعناية الجيدة لهم من اجل ايجاد مناخ

صحي صحيح يقدمون من خلاله ما لديهم من قدرات وامكانيات خلاقة لمنظمتهم والمجتمعات كافة من اجل الاستمرار بالتقدم الى الامام وكذلك ديمومة عمل هذه المنظمات ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة والانفجار المعرفي المتسارع ، لقد تعددت التعاريف ووجهات النظر حول مفهوم الأداء الإبداعي وذلك بسبب تعدد الأهداف والمداخل و آراء الباحثين لكونه من المواضيع ذات الخصائص المتنوعة الكثيرة ويحوي على اشياء متنوعة وجديدة اخذت الحيز الاكبر في دراستهم للأداء الإبداعي.

والجدول (5) يعرض بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الأداء الإبداعي وحسب الاسبقية الزمنية:

الجدول (5)

بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الإبداعي.

ت	المصدر	المفهوم
1	جوران،2002: 44	(مجموعة أفكار فريدة تمتاز بالابتكار تقدم فائدة للمنظمات وتكون أساساً للأبداع وللتحرك الى الامام)
2	Zhang,2010:21	(تكوين فكرة جديده وقيمة فريدة للمنتوج واجراءات وعمليات مفيدة للأفراد الذين يعملون معا في المنظمات)
3	Lee&Yu,2010:1704	(قدرة المنظمات على الابتكار والابداع من خلال الأفكار الجديدة والحلول الفريدة من اجل تطوير منتجات المنظمات وخدمتها تكنولوجياً)
4	Petraite,2014:7	(اجمالي الانجازات نتيجة الجهود الإبداعية المختلفة في المنظمات لتطوير المجالات المختلفة التي تهتم بها وتأخذها بعين الاعتبار)
5	Crass&peters,2014:2	(توليد الأفكار الجديدة والإجراءات المميزة والتي تمتاز بالأصالة والفائدة للمنظمات)
6	Jaiswal&Dhar,2015:32	(مزيج من الانجازات الناتجة عن جهود التجديد والتحسين المبذولة من المنظمة اخذة بنظر الاعتبار الجوانب المختلفة للعمليات وهيكلها)
7	Amjed&Tirmzi,2016:594	(يمثل بناءً مركباً ذو أبعاد متعددة يمكن قياسها بطرق مختلفة منها براعة الاختراع والمنتجات الفريدة والعمليات وغيرها من المنتجات)
8	Yeh&Huan,2017:120	(ظاهرة على المستوى الفردي من اجل انتاج أفكار فريدة تمتاز بالأبداع تضيف قيمة للمنظمات)
9	Suifan&Janini,2017:285	(يمثل ميول الأفراد الى العمل بصورة هادفة لتقديم ومزج الأهداف والأفكار بطريقة جديدة والمساهمة في الرفاه وإيجاد استراتيجيات جديدة تحقق النجاح)
10	Sharifirad,2018:18	(قدرة الأفراد على إيجاد وتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم المنظمات واجراءاتها والعمليات وموقع العمل)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

من خلال التعريفات السابقة لوحظ ان الأداء الإبداعي يمثل التأكيد على استخدام الأفكار الجديدة، وتجديد حيوية الأفراد داخل المنظمات، وتكوين قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات بين الأفراد والمدراء، والتشجيع على استثمار طاقات الأفراد للحصول على أفضل النتائج، اذ انه يمثل ناتج تفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية واستثمارها نحو الأهداف المخطط لها.

ومن خلال المفاهيم الواردة في الجدول (5) نستخلص الحقائق الآتية: -

❖ أنّ الأداء الإبداعي يتطلب القدرات العقلية والطلاقة والاصالة والمرونة لتحقيق الأهداف.

- ❖ الأداء الإبداعي عملية تحوي العديد من المراحل ينتج عنها فكرة وعمل جديد.
- ❖ ظاهرة تمارس على مستوى الفرد والمجتمع.
- ❖ هو سلوك انساني لا يقتصر على أفراد معينين بل يمثل طاقة كاملة يمتاز بها الأفراد لكن بدرجات.
- ❖ يمكن إدارة الابداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للأبداع.
- ❖ مجموعة مهارات فكرية تضمن بقاء المنظمة واستمرارها للتنافس.

واتساقاً بما ذكر يرى فيه الباحث: من المرتكزات الأساسية في الهياكل الإدارية للمنظمات في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الحاصلة اذ أصبح من العوامل الرئيسة للمنافسة بين المنظمات لكونه ينمي السمات الإبداعية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويسهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل.

ثالثاً: أهمية الأداء الإبداعي

تتمثل أهميته الأداء الإبداعي بكونه من اهم المقومات الأساسية في عملية التغيير، اذ ان التطورات المتسارعة المحيطة في المنظمات والنتيجة عن التقدم في المعلومات وتسارع التطور التكنولوجي وزيادة حاجات الأفراد، والمنافسات في الأسواق الى جانب ندرة الموارد والتغير في القيم والعادات البشرية، أدت الى حدوث كثير من التغيرات، وهذا بدوره أدى الى ان تكون المنظمات مواكبة لهذه التطورات والمتغيرات الحاصلة ولكي تكون رائدة ومواكبة لهذه التغير (جوران، 2002:166). فالابداع يعني حياة الأفراد ويمنحهم القوة، على الأداء المتميز والانتاج العالي لهم وللآخرين، كونه نمط الحياة والطريقة الافضل للوصول الى العالم وسمة شخصية، اذ ان الحياة الإبداعية تتمثل في تطوير المواهب، والاستفادة من القدرات لتوظيفها وامتلاك، كل ما هو جديد وفريد وابتكار اساليب وافكار مفيدة للعمل بحيث تكون مميزة ومقبولة لدى المدراء وهو اداة التقدم الحضاري والقوه والمحرك للأبداع الفني وتطوير الأفراد واستيعاب المشاهد الاعتيادية وتقوية القدرات الإبداعية (Yamin&Depledge,2004:19). ان أي منظمة لا تهتم بالأبداع وتعمل على جعله من الأساسيات في عملها وتشجع الأفراد على الابداع وتوفير الأجواء المناسبة لهم يكون مستقبلها الانهيار بسبب عدم قابليتها على مواجهة المشاكل الداخلية والخارجية في البيئة اذ يجب على الأفراد بمختلف مراتبهم الوظيفية ان يهتموا بالأبداع في أعمالهم اليومية لتطوير مهاراتهم الإبداعية وتنمية انفسهم وبالتالي خدمة منظماتهم (سرحان، 2005: 81). ان الأساس لتكوين المنظمات واستمراريتها ومواجهة العناصر البيئية المتغيرة اصبح من الضروري امتلاكها رصيذاً كافياً من راس المال البشري المتميز، والموارد البشرية والمادية الفريدة، وان استثمار هذه الموارد بصورة صحيحة لا يتم إلا من خلال امتلاك هذه المنظمات الأشخاص أصحاب الأداء الإبداعي العالي، من اجل توظيف هذه الموارد بصورة جيدة ومفيدة وانشاء دوائر للبحث والتطوير ورعاية الابداع وتنميته في المنظمات وخلق قيمة تنافسية لها (Boselie,2010:42). يعد الأداء الإبداعي احد المقومات الأساسية كون هناك تطور سريع وتنوع حاجات الأفراد وزيادة الطموح لديهم صار من الضروري دعم وتطوير نظام عمل الأداء الإبداعي، بالعمل

التجريبي وقد اظهرت العديد من الدراسات النتائج الإيجابية الواضحة للأداء الإبداعي، على الموارد البشرية وفاعليه المنظمة، كونه يعزز مهارات العاملين ويطورها خدمة للمنظمات التي ينتمون اليها، فضلاً عن توظيف اكبر للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من المرونة والطاقة والاصالة والقدرة على تحليلها (Moideenkutty & Allamki, 2011: 243).

ان ابداع الأفراد داخل المنظمات يخلق الأفكار الجديدة والفريدة التي تساهم بشكل كبير في تطوير العمليات الانتاجية وتحقيق الأهداف بشكل افضل من خلال الاندماج المتزايد والمعرفة العلمية وتحتاج جميع المنظمات الى الأداء الإبداعي كونه الأساس الذي من خلاله يتم تحقيق النجاح والازدهار للمنظمات (Zubair & Kamal, 2017: 38).

بناء على ما تم ذكره لبيدات ظهور هذا المصطلح وما تم الإشارة اليه في مفهوم الأداء الإبداعي نجد ان هذا المفهوم تبرز أهميته في المنظمات اليوم من خلال الأدوار التي يقوم بها بالنسبة لكلاً من الاتي:

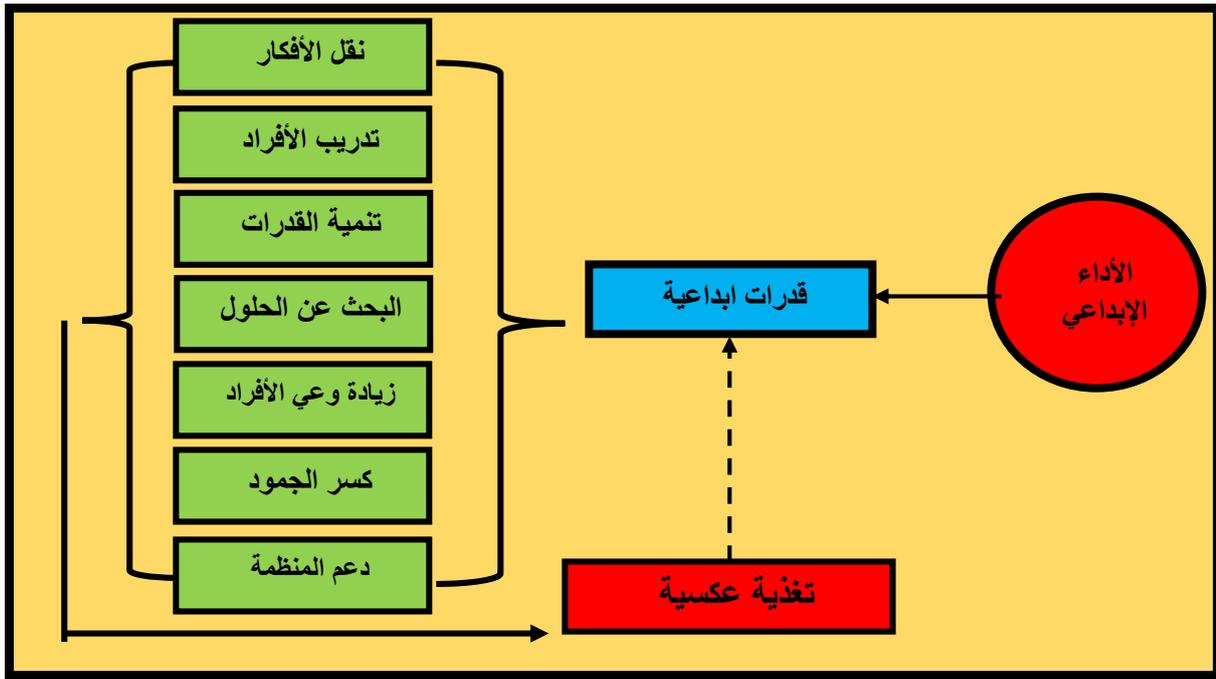
- ❖ أهمية الأداء الإبداعي للمنظمات: تمثل في توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشاكل والمعوقات التي تصيب عمل المنظمات اذ يجب على المنظمات إزالة جميع العوائق من امام الأفراد المبدعين من اجل ان يفصحون عن كل ما لديهم من أفكار إبداعية تخدم عمل المنظمات وان نجاح الأداء الإبداعي هو وسيلة لتنمية المنظمات.

- ❖ أهميته الأداء الإبداعي للعاملين: يتمثل في تدريب الأفراد على ابتكار أفكار إبداعية فريدة فضلاً عن انه يمثل أهمية لدى الأفراد في منظماتهم اذ ان امتلاك الفرد أفكاراً إبداعية وأداء ابداعياً متميزاً يكون بمثابة رصيد من المعرفة وسمة شخصية للفرد.

- ❖ أهمية الأداء الإبداعي لتطوير الأعمال: يمثل القاعدة الأساسية لتطوير الأعمال اذ يساهم في تطوير المنتجات والمخرجات الوظيفية ومشاركة المعرفة في حل المشكلات بشكل ابداعي وتحديد اهداف العمل والتفاعل ومكافأة الأفراد المبدعين عن تحقيق نتائج إبداعية.

ويرى الباحث ان أهمية الأداء الإبداعي تتمثل بالآتي:

- 1- نقل الأفكار الإبداعية من أسلوب التلقين الى مستويات التعليم المباشر.
 - 2- تدريب الأفراد على اكتساب أكبر عدد من المهارات غير الموجود مسبقاً.
 - 3- تنمية القدرات والخصائص الشخصية والعقلية.
 - 4- البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة.
 - 5- زيادة وعي الأفراد بوجود معوقات في البيئة ويجب وضع حلول لتجاوزها.
 - 6- كسر الجمود عند الأفراد ومنحهم الحرية في العمل.
- والشكل (16) يعرض أهمية الأداء الإبداعي على وفق تصور الباحث.



الشكل (16)
أهمية الأداء الإبداعي

المصدر: من اعداد الباحث.

رابعاً: خصائص الأداء الإبداعي.

عُني الباحثون بالتعرف على خصائص الأداء الإبداعي كونه يمثل القيمة والأهمية للمنظمات ويتعلق بتقويم الابداع والأشخاص المبدعين ويسهم في تطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتوظيف الابداع في مختلف مجالات وانشطة المنظمات والأفراد، كما واكد الباحثون على ان الخصائص الإبداعية للفرد تتمثل في كيفية اتباع الفرد الانماط الجديدة في التفكير والقدرة على التخلص من السياقات الروتينية المتبعة (Kollmann&Bachwald,2013:8).

كما ان الخصائص الإبداعية للفرد تنمو من خلال التفاعل الذي يركز على إيجابية التعاون بين الأفراد والجماعة اذ انها تنمو من خلال التفاعلات التي تنشأ بينهم ومن خلال علاقات التقارب والتواصل مع بعضهم البعض اذ ان الأفكار المبدعة ليست من انتاج ادمغتنا المعزولة بل هي نتيجة التفاعل والتواصل مع الاخرين (Shaikh&Craz,2019:4). كما وان بأماكن جميع الأفراد المبدعين القفز في خيالهم بأسلوب مبتكر وفعال وتحسين أدائهم اذ ان تعلم الابداع غير مقتصر على الموهوبين بل توجد قدرات وخصائص إبداعية بمستويات معينة عند الأفراد والاهم من هذا هو كيفية تحسين هذه الخصائص وتنميتها وصنف (Kessel&Schultz,2012:149) خصائص للأداء الإبداعي بالاتي :

- 1- ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد: يؤكد انه الابداع ليس مقتصرا على اشخاص معينين كالعلماء مثلاً كون ان الانسان العاقل هو انسان مبدع الا ان العناصر الإبداعية تختلف من شخص الى اخر على وفق الظروف البيئية التي يعيش فيها ويتعامل معها الفرد.

2- **الابداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الوراثية:** يؤكد على إمكانية تنميته وتطويره كما يؤكد ان العوامل الوراثية لها تأثير مباشر وكبير على التنمية والاستعدادات الإبداعية، وان درجة نمو الابداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

3- **الابداع ظاهرة فردية وجماعية:** لم يتفق اغلب الباحثين على حقيقة الظاهرة الإبداعية وطريقة تكوينها، هل تمثل ظاهرة فردية من جهود الفرد، ام انها ظاهرة جماعية، أي من انتاج جهود الجماعة، ويؤكد ان الأفكار الإبداعية تتكون من فكر فردي منطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار والعمل الجماعي من اجل الاستفادة منها وعدم هدرها.

كما بين (السكرانة، 2011:43) مجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

1- **الابداع يعني التمايز:** يمثل جلب أفكار مميزة لا يمتلكها الآخرون من الأفراد والمنظمات وامتلاك أفكار إبداعية تميز المنظمات عن غيرها وتوفر لها الفرص الفريدة لضمان الاستمرار في طريق الابداع والوصول الى مراحل متقدمة من الوعي والمعرفة والتخصص.

2- **الابداع يمثل الجديد:** استنتاج كل ما هو جديد كلياً ويعد هو مصدر التجدد والحفاظ على الميزة التنافسية والحصة السوقية للمنظمات ومواجهة التحديات الكبيرة للنظام العالمي الجديد والتطور العالي والتكنولوجي السريع المحيط بالمنظمات.

3- **الابداع هو التوليفة الجديدة:** عملية استخدام الأشياء القديمة في نشاط جديد في نفس المجال او نقلها في مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل، وزيادة قدرات الأفراد على استثمارها، وتنمية مهاراته، وعدم التمسك بالأنماط المألوفة، والإصرار عليها وعدم الخروج منها.

4- **الابداع هو ان تكون المتحرك الأول في السوق:** ما يتميز به المبدع في كيفية إيصال الأفكار الإبداعية الى السوق والمستهلك قبل الآخرين، هم المقلدون وهي سمة الاستباق في الابداع اذ يكون صاحب الابداع يمتاز بالسرعة في التوصل الى ما هو جديد أسرع من المنافسين.

من خلال ما تقدم يرى الباحث: إنه على الإدارات ان تهتم بتطوير القدرات والخصائص الإبداعية لدى الأفراد وتشجيعهم على انتاج حلول وأفكار جديدة تخرج عن الإطار المعروف وهنا يجب ان يتعدى دور المنظمات في توفير المناخ المناسب للتفكير فقط وانما التوسع نحو إيجاد الإجراءات السليمة والطرائق التي تكفل تحول السمات الإبداعية الى أساليب سلوكية تخدم الأفراد ومنظماتهم اذ انه إذا اريد تنمية الخصائص الإبداعية لابد من تنمية مهارات التفكير والتدريب كون تطوير مهارات التفكير تتطلب عقلية وتعلم من نوع جديد يرتكز على استخدام مهارات وقدرات التفكير.

خامساً: معوقات الأداء الإبداعي

أكد الباحثون على دراسة ومعرفة معوقات الأداء الإبداعي لكونه من المواضيع التي تنتسب بمشاكل كبيرة في البيئات التنظيمية المختلفة مثل (البيئة الإدارية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، وأخرى شخصية) مثل ضغوطات العمل، لذا أصبح من الضروري معرفة هذه المعوقات ونالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين الذين قدموا الكثير من الكتب والمقالات والأبحاث حول الموضوع وصنفت هذه المعوقات الى أكثر من تقسيم يحتوي على نفس الأفكار ولكن الاختلاف في المضمون فقسم منها متربط بالأفراد وقسم بالأسرة والقسم الآخر بالبيئة والمنظمات كونها من المشاكل الكبيرة التي تعيق الأفراد ولا تمنحهم كامل الحرية في التميز والابداع وتتمثل المعوقات بالاتي (Tierney&Farmer,2011:280):

1- **الخوف من الخطأ والفشل:** وقوع الأفراد المبدعين في الأخطاء ليس امراً معيماً او نقصاً، لكون الوقوع بالخطأ هو درس يتعلم منه الأفراد الكثير ويجنبه من الوقوع مرة أخرى في الخطأ لذا فالوقوع في الأخطاء لا يعد عائقاً امام الأفراد المبدعين بل يجب ان يكون دافعا لمزيد من الابداع والتقدم والازدهار.

2- **التقيد بالعادات:** ان الاستمرار على ما هو معروف من أفكار وعدم وجود طموح الى التميز وابتكار أفكار جديدة وامتلاك كل ما هو مفيد وفريد فيؤدي الى تلاشي الابداع، لذا يجب على الأفراد المبدعين الاستمرار لتوليد وامتلاك الأفكار الإبداعية عبر البحث والتطوير المستمر وامتلاك كل ما هو جديد ومعرفة جوانب الضعف والقوه للحصول على الخيار الانسب لتقديم الابداعات والابتكارات.

3- **الإحباط من الخارج:** يتعرض الأفراد المبدعين الى الإحباط مع الآخرين والهدف هو قتل روح الابداع في الفرد نفسه ولا يهتمون الى الأفكار التي يقدمها للمنظمة ويحاولون احباط معنوياته وعدم تشجيعه على تقديم ما هو جديد فقط ما يناسب أفكارهم وورغباتهم وليس ما يطمح اليه الآخرون وبالتالي الواجب هو النظر الى الأفراد المبدعين والاستماع إليهم وتقديم الحوافز وتشجيعهم على الابداع.

4- **عدم تنظيم الوقت:** ضياع الوقت في الأعمال غير المفيدة واهمال الجانب المفيد وبالتالي يكون هناك فجوة في الوقت الأساس الازم في العملية الإبداعية الأساسية ويؤدي الى عجز في العملية الإبداعية لذلك يجب على الأفراد المبدعين تنظيم الوقت بالشكل الصحيح من خلال برنامج منظم والابتعاد عن الانشطة غير المفيدة التي تهدر الوقت دون فائدة.

5- **التسويق والتأجيل:** واحدة من اهم المعوقات الأساسية هي عملية تأجيل الأعمال والواجبات المكلف بها الأفراد المبدعين الى وقت اخر وعدم الاهتمام والإسراع في تنفيذ هذه الواجبات لذا يجب عليهم تنفيذ الأعمال المناطة بهم والاهتمام بتنفيذها بالسرعة والوقت المناسب.

كما وصنف (السكرانة، 2011:81-80) المعوقات التي تعرقل الأداء الإبداعي تتمثل بالآتي:

- 1- **القصور الإدراكي:** تتمثل بعدم إدراك الأفراد للمشاكل بالشكل الصحيح واعتماد طريقة واحدة للنظر الى المشاكل ولا يتم معرفتها الا عند الوقوع بها اذ انهم لا يدركون المشاكل بنظره متفتحة وانما يخفون الخصائص الأساسية لها وبالتالي الإحساس بالمشاكل والسبب تضيق نطاقها وعزلها عن سياقها.
- 2- **التسرع في تقييم الأفكار:** يعد من العوائق الأساسية ايضاً في الأداء الإبداعي اذ ان التسرع في اتخاذ القرارات يعد من أخطر العوائق تأثير في الأفراد المبدعين لكون يؤدي الى الوقوع في المشاكل.
- 3- **الخوف من مقاومة التغيير:** أنّ الأفراد يميلون الى الخوف من الظهور اما الاخرين بأداء قد يكون بعيداً عن المألوف من وجهة نظره وإحساسه انه قد يكون محط للسخرية.

سادساً: العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي.

تقسم العوامل المؤثرة في قدرات الأفراد المبدعين على وفق منظور (Sharifirad,2016:18) تتمثل بالآتي:

أ- **العوامل الداخلية:** تتمثل بالظروف الخاصة بالأفراد وترتبط ارتباطاً كبيراً بالعمل الإبداعي والامكانيات الإبداعية وهي:

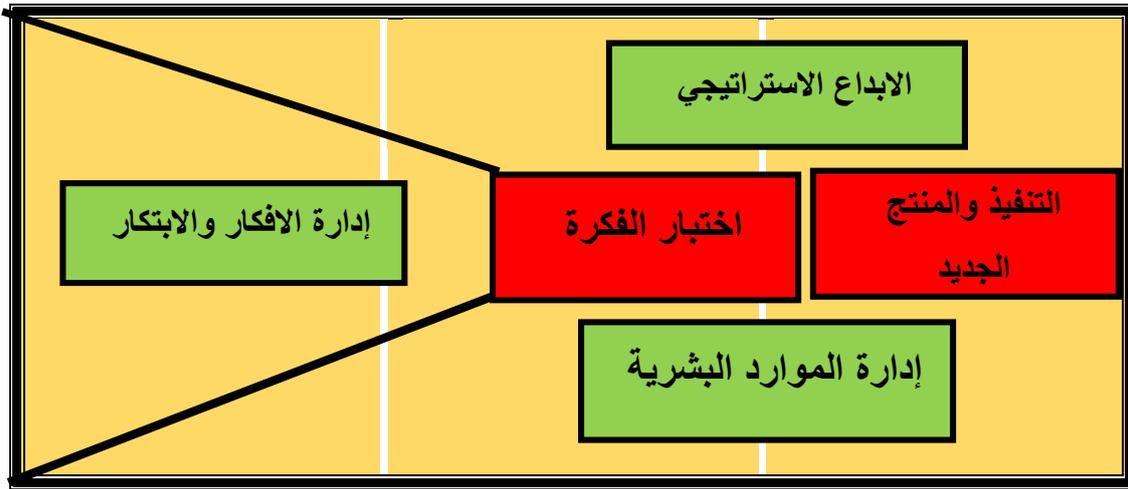
- 1- **الأمان النفسي والحرية:** شعور الشخص بالأمان والحرية الكاملة للتعبير وإعطاء وجهات النظر الخاصة به تزيد من فرص الابداء والابتكار والبناء بشكل أكثر تميزاً.
- 2- **الانفتاح على الخبرة:** الوصول الى المراحل المتقدمة من الوعي والانفتاح والتمكين من المعرفة والتخلص من الروتين السائد واستخدام الأطر المختلفة وغير المقيدة في عمليات التفكير التي تستخدم للتفاعل مع المواقف.
- 3- **بيئة العمل:** من اهم العوامل المؤثر في الأفراد الإبداعيين تتمثل في بيئة العمل اليومية وتعد ذات إثر كبير على الابداع كون طريقة تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين لديها إيجابية ام سلبية في بناء العلاقات مع الأفراد وعملية الاستقرار الوظيفي وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين والجمود تسهم أساهماً كبيراً في تنمية قدراتهم.
- 4- **التواصل الإداري:** من اهم ما يميز المنظمات ويوصلها الى النجاح هو وجود قنوات اتصال فاعلة بينهما وبين الأفراد العاملين لديهم اذ تسهم اسهاماً كبيراً في نقل المعلومات والبيانات حول نوعية الأعمال المنجزة وغير المنجزة وتمنح المدراء فرصة في مناقشة المشاكل والسيطرة السريعة عليها قبل ان تتفاقم ويصعب احتوائها، اذ يتحتم إيصال المعلومات في وقت حدوثها وليس بعد مرور وقت طويل من اجل عدم فقدان أهميتها والاستفادة منها على وفق الإمكانيات والقدرات المتاحة.
- 5- **تشجيع المنظمة:** اذ يتجدد الدور الرئيس للمدراء من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي تحفز الأفراد المبدعين وتزيد من قدراتهم على الابتكار والابداع والاستماع الى أفكارهم ومقترحاتهم والاهتمام بالأفراد المبدعين إضافة الى توفير مراكز ثقافية تشجع على الابداع وإتاحة الفرصة للأفراد في استخدام طاقاتهم الإبداعية.

ب - **العوامل الخارجية:** كثير من العوامل الخارجية تفرض تأثيرات مختلفة على أداء الأفراد الإبداعي سواء تطويرها او احباطها، اذ ان توافر القدرات الإبداعية واستثمارها لا ينتج فقط من دور الإدارة المنظمة، بل ان هناك عوامل أخرى تشاركه، والفرد تحيط به العديد من العوامل الخارجية المؤثرة وهذه العوامل تتمثل بالاتي:

- 1- **الاسرة والمستوى الثقافي:** تمثل الاسرة اهم العوامل المؤثرة على الفرد اذ انها المكان الذي عاش فيه الفرد منذ ولادته وتغرس فيه العادات والمبادئ والقيم والتقاليد التي تكون صورة عن سلوكياته اذ ان سلوك الأفراد داخل منظماتهم هو انعكاس لسلوكهم داخل المنازل وان نجاحهم في تنمية القدرات الإبداعية في منظماتهم يعود الفضل الأكبر الى الاسرة كونها هي من طوّرت هؤلاء الأفراد وصاروا مبدعين في مواقع عملهم، اسرة الطفل عامل مهم إذ تمنحه مستوى التعلم الجيد، الكتاب، الأستاذ وهذه العناصر مجتمعة لا بد ان تتكامل مع بعضها ومستوى المساعدة المقدمة له تؤدي بدورها الى المزيد من الفرص الإبداعية وتساهم في بروزه كشخصية متكاملة.
- 2- **المستوى الاقتصادي:** زيادة المستوى الاقتصادي الجيد للفرد يزيد لديه القدرة على توفير المواد اللازمة لتطوير الابداع وكذلك استخدام الأفكار بطريقة عملية ممتازة إضافة الى الراحة النفسية وصفاء الذهن وتقليل المشاكل الناجمة من انخفاض المستوى الاقتصادي.
- 3- **الانماط التعليمية:** طرائق وأساليب التدريس في المدارس إذ يجب الاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة وعدم تجاهل الطلبة المبدعين كي لا يؤدي الى انخفاض قابليتهم للأبداع كذلك اعتماد الأساليب التعليمية الحديثة في إيصال المعلومات واتاحة الفرص لهم للتعبير عن أفكارهم وأراءهم والاخذ بنظر الاعتبار الفروق بين الأفراد وبناء الفكر المبدع والعقلية الناجحة لمواجهة التغيرات.

كما وهناك عوامل مؤثرة على وفق منظور (Yamin&Depledge,2004:245) تتمثل بالاتي:

- 1- **حجم المنظمات:** توجد علاقة كبيرة بين حجم المنظمات وامكانياتها على تحقيق الاستثمارات من خلال البحث والتطوير ومدى توفير الموارد الأساسية وبالتالي تحسين الأداء الإبداعي.
 - 2- **عمر المنظمة:** العمر التنظيمي مرتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الإبداعي كون المنظمات الاقدم تمتلك معلومات وخبرات وبراءات الاختراع والتجارب وتكون منتوجاتها أكثر تطور من المنظمات الحديثة ونشاطات البحث والتعلم المتزايد أكثر من غيرها.
 - 3- **جنسية المنظمة:** الهياكل التنظيمية للدول الأجنبية مهمة في تشكيل الانماط الإبداعية للمنظمات المحلية وتؤثر في خصائصها ولهذا أصبح من الضروري مراقبة ومعرفة جنسية المنظمات.
- بينما حدد (Oke,2007:569) خمسة عوامل مؤثرة في الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمات هي (الابداع الاستراتيجي، ادارة الافكار والابتكار، اختبار الفكرة، التنفيذ والمنتج الجديد، إدارة المورد البشري) وسمية خماسية الأداء الإبداعي وتتمثل بالشكل (17) الاتي:



الشكل (17)

خماسية الأداء الإبداعي

Source: Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.

يبين الشكل (13) ان المنظمات التي تطمح الى امتلاك الابداع لتطوير أفرادها اذ يجب عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار المدخلات المتمثلة بالاستراتيجية المناسبة للأبداع، العمليات، والانشطة المتعلقة بالبيئة المناسبة للأبداع واستثمار المورد البشري من خلال استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات من اجل تدريبهم وتطوير مهاراتهم للحصول على أفراد أصحاب أداء ابداعي متميز وفريد.

كما ان هناك عدد من المؤثرات التي ترجع لشخص الفرد المبدع وتتضمن هذه المؤثرات عدداً من العوامل السلبية التي تؤدي الى ضعف الابداع لدى الأفراد والجماعات في المنظمات على وفق منظور (Taylor,2015:35) تتمثل بالاتي:

- 1- **الخوف من الخطأ والفسل:** الاستسلام للفسل وعدم تحقيق النتيجة خلال وقت زمني محدد لذا يجب العمل وبذل جهد أكبر والتركيز على انه لا مجال لعدم النجاح ويجب ان يكون هناك توقع عن أسوأ السيناريوهات المتوقع حدوثها وان الفسل ليس النهاية بل على العكس قد يكون بداية النجاح.
- 2- **التقيد بالعادات:** الاستمرار على العمل على وفق العادات والتقاليد السائدة والامتناع عن تركها.
- 3- **عدم تنظيم الوقت:** اهمال الوقت فوائد تنظيم الوقت لا تعد ولا تحصى وكذلك مخاطر إهدار الوقت وعدم الاستفادة منه فكثيرين يحاولون امتلاك فن إدارة الوقت وينظمون وقتهم بمهارة سعياً وراء كسب فوائد إدارة الوقت وتنظيمه ولكن ما لا يدركه هؤلاء ان كم المخاطر الذي يمنعه إدارة الوقت يعد أكبر بكثير من هذه المكاسب وللأسف هذه المخاطر الناتجة من عدم إدراك قيمة الوقت وعدم تنظيمه من الممكن ان تدمر أي نجاح وتهدم أسس السعادة والتميز سواء في الحياة العملية أو الاجتماعية ولذلك سوف نحاول في السطور المقبلة ان نتعرف على مخاطر عدم تنظيم الوقت ومدى خطورة عدم إدراك قيمة الوقت وأهميته.

4- **التسويق والتأجيل:** عندما يغيب فن الإدارة فان الحياة تتحول إلى فوضى عارمة ما بين مهام كثيرة ومهام مترابطة دون وجود وقت كافٍ لإنجازها وما بين التسويق والمماثلة لإنجازها وبالطبع هذا لا ينتج عنه أي نوع من النجاح سواء في العمل أو في الحياة الاجتماعية والشخصية التي لا تعرف قيمة إدارة الأعمال.

5- **التسرع في القيام بالأعمال:** ان الحماس والتسرع في الأعمال امر مرحب به ومطلب مشروع لكن يجب الاتزان بين العناصر الثلاثة فالفرد اذ تحمس تفاعل بحرفية وانجز بمهنية وحقق بفاعليه.

6- **الخوف من مقاومة التغيير:** الجميع يتمنى ان يكون هناك تغيير في حياتهم واعمالهم لكن عندما يتم او يحدث التغيير فانهم لا يترددون في ابداء مخاوفهم وقلقهم من التغيير ويتعدى الامر الى مقاومته.

وهناك عدة استراتيجيات تتبعها الإدارة لغرض التقليل من اثر العوامل السلبية في الأداء الإبداعي في المنظمات وتتلخص هذه الاستراتيجيات بالاتي (عيد، 2008: 33):

- 1- الدعم المناسب لتطوير الابداع والأفكار وتشجيع الأفراد على المخاطرة.
- 2- إعطاء الأفراد الحرية الكاملة للتعبير عن وجهات النظر الإبداعية الخاصة بهم.
- 3- تشجيع الأفراد على تطوير الأساليب الإبداعية واستخدامها في مواجهة المشاكل التي تصيب عملهم.
- 4- تقليل مراقبة الأفراد خلال القيام بأعمالهم والحد من مراقبتهم بصورة مفرطه.
- 5- توفير مناخ مناسب للأفكار وجعله أكثر مرونة وتقبل آراء الآخرين وتبادل للخبرات.
- 6- الابتعاد عن الإجراءات اليومية المعقدة التي تعرقل الابداع والابتكار والتي تصيب الأفراد بالإحباط.
- 7- رسم استراتيجيات واضحة لتوجيه الجهود المقدمة من قبل الأفراد نحو الاتجاهات الصحيحة.
- 8- استخدام الأفكار الإبداعية والقدرات المتاحة والأساليب ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من اجل استمرار عمل المنظمات وضمان تحقيق الأهداف للمستقبل.

وبناء على ما تم عرضه من العوامل يرى الباحث: ان هناك عوامل أساسية مهمة تسهم في

تطوير العمليات الإبداعية وتنقسم على عوامل داخلية وأخرى خارجية، تمثل العوامل الداخلية، بيئة العمل التي تعمل على ترسيخ روح الابتكار والابداع في داخل الفرد مما تؤهله الى ان يكون شخصية فاعلة في المجتمع، وان لزملاء المعمل الأثر الكبير في تكوين البيئة الإبداعية من خلال التواصل والمحبة وروح المبادرة والتعاون فيما بينهم، كما تمثل العوامل الخارجية، احد اهم العوامل المؤثر وتشمل الاسرة كونها منبع القيم والعادات والاسس التي تميز سلوك الفرد داخل المنظمة ولها تأثير كبير على شخصيته، إضافة الى التعليم ودورة البارز في حياة الأفراد اذ يتيح للفرد البحث عن المعلومات من مصادر مختلفة وتحليلها وتنمية قدراته الإبداعية كونه ألقاعدة الأساسية في تكوين شخصيته وجعلها متكاملة .

سابعاً: أبعاد الأداء الإبداعي.

قدم الباحثون الكثير من الدراسات التي تمكن الأفراد من أداء الأفعال التي تمتاز بالأبداع والقدرات الابتكارية وبيان الإمكانيات الذهنية للأفراد واستعدادهم على إظهار السلوك الإبداعي المتميز كذلك يعد احدى ضرورات الحياة اذ يمثل العمليات التي من خلالها تحقق المنظمات التنسيق الكامل والتعاون الأفضل بين الانشطة والاقسام والتعاون فيما بينهم من خلال سلسلة من الخطوات الفنية ان أبعاد الأداء الإبداعي تسهم في قياس وتقييم أفضل الخدمات ، لوحظ ان الباحثين اتفقوا على بعض الأبعاد وعدم الاتفاق على البعض الآخر وان اغلب الباحثين اعتمدوا نفس الأبعاد لكن بمسميات مختلفة معتمدين على أبعاد (Purnomo,2019:13) وتتمثل بالآتي (المرونة، الطلاقة، الاصاله، الإحساس بالمشاكل).وهي التي سيعتمدها الباحث في البحث والتي سيتم اختبارها في الجانب العملي لأهميتها وكونها تنطبق مع واقع وأغراض البحث وبيئة المنظمة المبحوثة والمتمثلة بالآتي:

1- **المرونة:** تعد الرؤية الجديدة للأشياء التي تكون فريدة للناس وتمتاز بالدور الكبير في الاختراعات والخدمات التي تكون ملموسة مثل الاثراء الوظيفي الذي يحقق اشباع الحاجات الشخصية للأفراد وبالتالي تحقق الأعمال المفيدة للمنظمات والتي تمتاز بالمقبولية اذ كلما كان الشيء الذي تم ابداعه قابل للتغيير والتكيف حسب صورة المنظمة يكون مشجع للمنظمة على تبنية والعمل به كونه يحقق ما ترغب به هذه المنظمة (Greenwald,2002:41). كما وتعد مكوناً أساسياً من مكونات الأداء الإبداعي كونها تعني التفكير الإبداعي من اجل التوصل الى الأفكار جديدة وواسعة وتكوين علاقات مع الأفراد من خلال الانفتاح مع الاخرين للحصول على كل ما هو مميز وجديد ويخدم عمل المنظمات (Rego&Cunha,2012:431). كما تمثل استعداد الأفراد وقدراتهم على تكوين أساليب مختلفة والتفكير بطرائق مختلفة وكيفية تغيير الأفكار نحو المواقف والمشاكل ومعالجتها من خلال النظر اليها من جميع الاتجاهات (Patterson&West,2004:8) كما تعد القدرة على انتاج كميات كبيرة من الأفكار والتنوع فيها من خلال الانتقال من فكرة الى أخرى، وتكوين مفاهيم متعلقة بالخدمات والمنتجات العلمية من اجل امتلاك كمية كافية من الأفكار والدخول الى الأسواق (عامر،2005:55). كما تتمثل القدرة على اتخاذ القرارات المختلفة والتفكير بطريقة ابداعية وتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر الى المشاكل من خلال طرق مختلفة وتعد درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها والنظر الى الأشياء من زوايا مختلفة وربط الأفكار المتنافرة مع بعضها (Awang,Ramly,2008:20). فضلاً عن ذلك تمثل الاختلاف في الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الأفراد المبدعين التي يتم من خلالها تغيير وجهات نظر او موقفا معين وكيفية تجاوز الأفراد المبدعين للمناهج المعينة والمشاكل الحاصلة والقدرة على التكيف مع المواقف وظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وتم تقسيم المرونة الى نوعين:

أ- **المرونة التلقائية:** تمثل إمكانية الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً وهي المرونة التي يمتلكها الفرد دون غيره من الحاجات الضرورية التي يتطلبها الموقف حيث تمتاز المرونة بتغيير اتجاه الأفكار.

ب- **المرونة التكيفية:** هي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية لحل مشكلة معينة وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج الى تعديل في السلوك ليتفق مع سلوك الآخرين ويمكن قياسها بأكثر من طريقة من خلال جمع أكثر عدد من الأفكار والصور التي انتجها الشخص وتحليلها للحصول على الأفضل (Shujahat&Ali,2017:12).

ويرى الباحث ان **المرونة:** القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار الأفكار التي تساهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة إبداعية.

2- **الطلاقة:** القدرة على جلب اكبر عدد من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة حيث تكون إمكانية الأفراد المبدعين على جلب الأفكار المناسبة اكبر بكثير من غيره من أصحاب التفكير التقليدي (Greenwald,2002:34). كما تعد القدرة على انتاج اكبر عدد من البدائل والمعلومات والأفكار الإبداعية واستعلامها عند الاستجابة لمتغير معين وكيفية الاستجابة السريعة واستذكار وجلب الخبرات التي سبق تعلمها (السويدان والعدلوني، 2002:57). كما تعني امكانية توليد الأفكار بأعداد كبيرة ومتنوعة جديدة والتحول من فكر معين الى فكر اخر أكثر تميز (عامر، 2005:55). كما تمثل عدد الأفكار المتعلقة بالإبداعات التفكيرية للتعبير والتوسع على نطاق اكبر مما هو متوقع وانتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية معينة اكبر نسبيا من الأفكار الفريدة وتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير (Awang&Ramly,2008:36). كما تمثل التفكير خارج الحدود المكانية والزمانية وإعطاء العقل الحرية الكاملة لكي ينطلق الى التحديات المتعلقة بالمشكلة او الموقف في اثناء وقوع المشكلة او بعدها وكيفية توفير البدائل اللازمة ذات العلاقة بالمشكلة والتفكير في كافة الزوايا والاتجاهات السابقة والحالية فضلاً عن ايجاد عدد كبير من البدائل والمرادفات والتخيلات والبحث في التجارب السابقة والمعلومات المخزنة التي تخص الموضوع والمشكلة (الكليبي، 2012:75). كما تمثل الرؤية الجديدة والأفكار الناجحة والإجراءات التي بموجبها ينتج الأفراد أساليب جديدة تخدم عمل المنظمات وتمتاز بالأبداع والأصالة لم يتم طرحها مسبقاً (Arey&Peterson,2012:160). كما تعد القدرة على انتاج الأفكار الجديدة الفريدة لمواجهة المشاكل الحاصلة وخلق الأفكار المتنوعة والفريدة للتحدث بالطلاقة والكتابة والرسوم والمخططات والنماذج بالوقت المناسب والاسرع (Purnomo,2019:13). كما تمثل ناتج التفاعل مع موارد المنظمة المادية والبشرية وان يتركز على أداء الأفراد العاملين في المنظمة على مستوياتهم اذ يمثل العنصر المهم في التأثير على أداء المنظمة الشامل كونه يعتمد على المهارات المختلفة في المنظمة وامكانياتها على استثمار الموارد باتجاه الأهداف المرسومة (Kalyar&kolyar,2018:120). كما تمثل قدرة الشخص على انتاج الكثير من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترات زمنية محددة ويطلق عليها

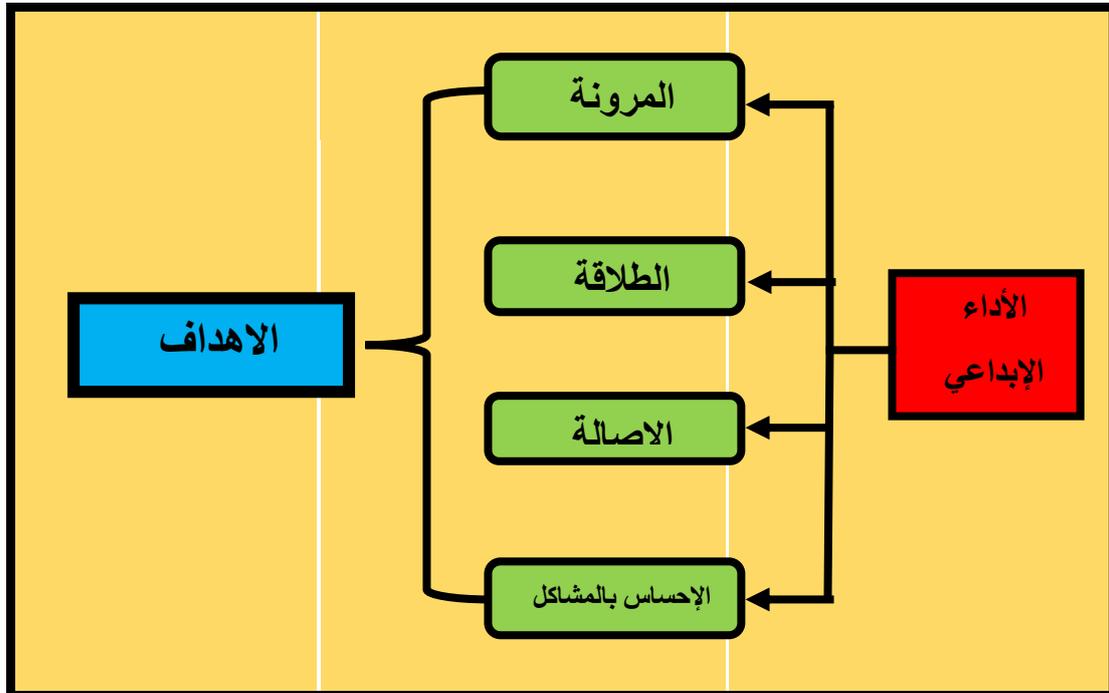
بنك المعلومات والقدرات الإبداعية وتتعلق بالاستمرارية في إنتاج الأفكار بشكل أوسع واستدامة البيانات والإمكانات المتوفرة (Wu&Chang,2016:29). ويعرف الباحث الطلاقة: إمكانية الأفراد المبدعين على إنتاج الأفكار الإبداعية خلال مدة زمنية معينة وبالسرية والسهولة على استدعاء هذه الأفكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة.

3- الاصلية: تعد من أكثر الخصائص مرتبطة بالأبداع كونها تمثل التميز والابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة المميزة التي لم يمتلكها أحد ، والابتعاد عن الأفكار المتداولة القديمة المتكررة وامتلاك التفكير الإبداعي البعيد المدى ، وقد أكد الباحثون ان الاصلية تعد مقدره الأفراد المبدعين على إنتاج الأفكار الاصلية الفريدة وقليلة التكرار وتتمثل بالجوانب الثلاثة، الاستجابة غير الشائعة، الاستجابة البعيدة، الاستجابة الماهرة (الشربيني وصادق،2002: 102). كما تمثل القدرة على التفكير بالطريقة الجديدة المميزة والتعبير الفريد والقدرة على تكوين الأفكار الإبداعية النادرة والتي تختلف عن الأفكار الشائعة والمتكررة التي تكون واضحة (عامر،2005:55). كما تعد امتلاك للأفكار النادرة احصائيا والقدرة على إنتاج استجابات غير مألوفاً وفريدة من نوعها والمضمون وبالتالي امتلاك العناصر الفريدة وترك ما هو متكرر وشائع منها من كميات الأفكار المقدمة من الفرد المبدع (Smith&Darley,2007:21). كما توصف بانها اكثر المواضيع مرتبطة بالأبداع وتمتاز بالجديّة والفائدة كونها في تجديد مستمر وجالبة للأفكار الإبداعية المميزة نادرة لم يمتلكها احد (De&Nijstad,2008:740). وتتمثل بابتعاد الأفراد عن طريقة التفكير التقليدية والتفكير بصورة أكثر حداثة، للاستكشاف الأفكار الأصلية كون الاصلية تمثل التخيل والتوقع لكل ما هو جديد، وعدم التكيف مع الامر الواقع والرغبة في خلق الأفكار الجديدة والنادرة مميزة ومفاجأة وغير عادية والأشخاص أصحاب المستويات العالية من الاصلية يولدون مستويات عالية من الابداع (Song&Gu,2017:5). كما تعد الطريق للأبداع والتفكير المميز الذي يؤدي الى إنتاج الأفكار الفريدة واستخدام النشاط العقلي من اجل الدخول في التحدي مع المنظمات الأخرى والحصول على الأداء المميز واساليب جديدة والقدرة على الابداع وخلق النشاطات الفكرية الفريدة (Yazgan&Emre,2016:27). كما تمثل خلق للأفكار الجديدة وإيجاد الأساليب الحديثة في العمل ومنتجات فريده وحل المشاكل التي تعرقل عمل المنظمات بطرق اصيلة مفيدة كما يمثل عملية شاملة تكاملية تحتوي على مجموعة مترابطة من الانظمة والعمليات داخل المنظمة (قويح واخرون،2018:3). ويعرف الباحث الاصلية: جوهر الحداثة وخلق الاصلية ليس جلبها من أي مكان لان الأصل هو النسخة الأولى والأخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحدة من اهم القدرات الإبداعية كونها تمثل إنتاج الأفكار الجديدة وغير المكررة وامتلاك الاصلية يعني التميز بها وعدم قدرة الاخرين على امتلاكها.

4- الاحساس بالمشاكل : تعد الوعي للمشكلات والحاجات والعناصر البيئية وكيفية مواجهتها وتمثل القابلية على ملاحظة المشاكل والاحساس بها والتي لم ينظر لها الاخرين في المنظمة وتكون بحاجة الى حل او معالجة عن طريق إضافة عنصر مكمل لها من اجل تنظيمها وإعادة تدويرها وتميز

الأفراد الذين لديهم السرعة أكثر من غيرهم في تشخيص المشاكل والتعديل عليها إذ ان اكتشاف المشكلة مبكراً يعد مقدمة لحلها قبل ان تتفاقم وتصبح صعبة الحل من خلال الملاحظة السريعة للأشياء الغريبة التي تثير الشك في محيط المنظمات وداخلها (جوران، 2002:157). تمثل قدرة الأفراد على رؤية المشاكل في الوقت والسرعة المناسبة في نفس الوقت لا يرى شخص آخر أي مشكلة على الإطلاق فالفرد المبدع يمتاز بالقدرة على الانغمار في محيط من المعلومات والاستفادة منها بطريقة منتظمة إبداعية (عامر، 2005: 55). كما تمثل استعداد الأفراد ورغبتهم على استخدام الأساليب العلمية المتطورة في ممارسة الأعمال وكيفية الإحاطة بالمشاكل وعلاجها عبر اتخاذ القرارات المناسبة المنطلقة من الخبرات والدراسات التي يمتلكها الأفراد المبدعون من خلال النظر الى المشكلة نظرة فريدة مميزة تختلف عن النظرات المعروفة التقليدية (Patterson&West,2004:56). كما يمثل الأساليب التنظيمية الفريدة التي تمارسها المنظمات وكيفية تنظيم هيكلها وأماكن عمل الأفراد العاملين وإدخال التحسينات في تنظيم الأعمال من خلال المهارات الجديدة واعتماد الأساليب والأفكار الفريدة للمنظمة (Mylonas&Petridou,2018:8). كما وانها تمثل خاصية للفرد المبدع وتجعله أكثر الأفراد قدرة على التعرف على المشاكل وأسبابها وطرائق المعالجة في وقت مثالي ويكون مدرك للأهداف التي تدفعه للتفكير لوضع الحلول المناسبة وتحويلها وان يكون محب لها (Thundiyl&Wagner,2016:7).

فضلاً عما ذكر يعرف الباحث الإحساس بالمشاكل: توقع المشاكل قبل حدوثها وإمكانية الفرد في استكشافها قبل الآخرين إذ ان اكتشاف المشاكل بسرعة يعني تقليل حجم الاضرار والاطار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها وتلافيها وعدم الوقوع بها. والشكل (18) يعرض أبعاد الأداء الإبداعي



الشكل (18)

أبعاد الأداء الإبداعي

المصدر: من اعداد الباحث.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات البحث

تمهيد:

من خلال ما تم ذكره من وجهات نظر وافكار خاصة مقدمة من المؤلفين والباحثين التي جرى التطرق اليها في المبحث الأول والثاني وبشكل عام ان علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي تساعد على فهم مبسط للواقع ورؤية الانماط بصورة أعمق التي تكمن وراء الاحداث والتفاصيل البيئية المتغيرة والجوهر يتمثل بفهم الانظمة ومعرفة العلاقة المتبادلة وتعد عمليات التطور الفكري بين متغيرات البحث احدى اهم المتطلبات الأساسية للخوض في ضمار البحث وذلك لأهمية الكبيرة وادناه علاقة الربط بين متغيرات البحث:

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي:

يمثل ترسيخاً لروح الابتكار والابداع ، لكنة عادة ما يقتصر على المستوى العلمي او النموذجي ويؤكد الكثير من الباحثين والمؤلفين على ان التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي في المنظمات وما لهما من دور ابداعي في تحسين عملها، مع ذلك من الصعب تلخيص النظريات كونها تستند الى مواقف مختلفة، اذ يجب ان تكون هناك إدارة تنظيمية مبدعة تعمل على إيصال الأفكار البناءة على وفق ما يسعى إليه الفرد في بيئة عمله من خلال قوة ونباهة الإدارة العليا ودورها الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق النجاح للمنظمة (Mcadam&Bailie,2002:980).

كما انه وعلى الرغم من تشابه مواقف مؤلفي التفكير الاستراتيجي من الناحية المفاهيمية، الا انه من الصعب مقارنتها نظراً لوجود أساس منهجي غير طبيعي لمقارنة هذه المواقف، اذ ان أساليب التفكير الإدارية غير مناسبة للتحديات التي تصيب المنظمات في الوقت الحاضر لذا يجب عليها توفير الابتكارات والأساليب الحديثة المتطورة من اجل انقاذ نفسها من الانهيار وذلك من خلال تكوين صورة واضحة عن المستقبل المجهول من خلال تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لمساهمته الكبيرة في مواجهة هذه التغيرات البيئية المتسارعة عن طريق ابتكار استراتيجيات فاعلة مرنة لتحقيق اهداف المنظمة وبشكل عام اصبح التفكير الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، اذ يمثل نواة الأداء الإبداعي للمنظمة لذا اصبح من الضروري على القيادات الإدارية العليا في المنظمات وضع مساحات واسعة لتطوير التفكير الاستراتيجي ودراسة وبحث الأوضاع المستقبلية فضلاً عن عدم الاكتفاء بمواجهة التحديات الا انه فقط (صالح وعذراء،2019:22). كما وان استحداث التفكير الاستراتيجي كان بسبب الصراعات الإدارية بين المنظمات الحديثة المعاصرة، والغاية هو امتلاك المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية التي تساعد

المنظمات على الاستمرار وزيادة الإمكانيات التنافسية لها، إذ يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية تمتاز بالابداع والندرة والإمكانيات العالية، وتساعد المنظمات على التنافس في الأسواق العالمية الأخرى متمثلة بالمقدرات والمهارات الإبداعية والتقنيات التي تقدم المنفعة للزبون، والادراك والاعتقادات التي تساعد المنظمة على البحث والتطوير (نايف، 2007:77).

فضلاً عن ما ذكر فالتفكير الاستراتيجي يمثل وسيلة مهمة في تعزيز الأداء الإبداعي إذ يعد النهج الذي يهدف إلى تحفيز أداء الأفراد الإبداعي، وأن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي تسهم في تعزيز سلوك الأفراد العاملين إذ أن أغلب البحوث تؤكد على أن تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القادة والمدراء في المنظمات كونه الخطوة الضرورية لتنظيم وتحقيق الأداء الإبداعي المتميز للأفراد داخل المنظمات (Shaikh&Cvuz,2012:2). كما ويعد التفكير الاستراتيجي أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل منسجمة ومستقرة وذات أهمية لأداء الأعمال التجارية الناجحة، كما وأن التفكير الاستراتيجي يعمل على تعزيز فهم كبار المسؤولين التنفيذيين، وأهمية تحسين الأداء الإبداعي في المنظمات وأهمية المعلومات الاستراتيجية، وتحسين فهم المديرين للمعلومات الاستراتيجية وتحقيق أهداف العمل، وقد ساهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل ناجحة مع ضمان التخطيط الاستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأعمال والأنشطة من أجل دعم استراتيجيات توافر معلومات أفضل، فضلاً عن المشاركة في تحقيق ابداع تنافسي مستدام وسرعة النجاح والحصول على الأعمال بالشكل الاستراتيجي الذي ينسجم مع الاحتجاجات التنافسية للمنظمة بدلاً من الاتجاهات والممارسة التقليدية. (De carvalho,2013:11). كما يمثل التفكير الاستراتيجي تعزيز وتقوية روح التواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء حول كيفية تنظيم العمل داخل المنظمات، وعملية تحقيق الأداء الإبداعي العالي والقضاء على مشكلات العمل وجعل أوقات العمل أكثر مرونة في كافة المجالات ومنها بيئة وأجواء عمل هادئة ومستقرة، إذ أن وجود التفكير الاستراتيجي يؤثر في بيئة العمل ويعزز الخبرات التي يصابها انطباعات ومشاعر تسهم في تطور وتحقيق أهداف المنظمة (Vayyavur,2015:10). كما وأن التفكير الاستراتيجي يحقق الابداع إذ لا يمكن أن يتحقق من دون أن يكون هنالك تفكير نابع عن قدرات عقلية، ومهارات إبداعية فريدة أصيلة لدى اشخاص موهوبين مبدعين يمتلكون كماً كبيراً من الأفكار المتراكمة اكتسبوها من مهنة أو حرفة معينة في مجال الاختصاص، ويتم توظيفها ادارياً في المنظمات التي يعملون فيها، من خلال توظيف هذه الأفكار استراتيجياً في توجيه الأفراد داخل المنظمة من أجل الحصول على أداء ابداعي متميز (Lqbal,2019:11).

الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث

المبحث الأول: اختبار مقياس البحث

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث

تمهيد:

يتعلق هذا المبحث بالجانب التطبيقي للبحث اذ يتمحور حول ثلاث جوانب أساسية، الجانب الاول يتعلق بفحص اداة قياس البحث واختبارها في حين تعلق الجانب الثاني بالوصف الاحصائي لمتغيرات وأبعاد البحث، واهتم الجانب الثالث باختبار الفرضيات الخاصة بالبحث لإجراء الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وهو من البرامج الاحصائية الحديثة التي تعد سهله الاستخدام فضلا عن الوضوح في مخرجاتها، والذي ساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية على تحقيق فاعليه وكفاءة افضل في تحقيق اهداف البحوث التي يكتبونها، اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم ، ويتعامل معها في حالة كون بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي والا طبيعي اذ يمكن استخدامه للعينات الصغيرة التي يقل عدد مشاهداتها عن (100) مشاهدة او مستجيب (Hair et al,2017-2018,33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

المبحث الاول

اختبار مقياس البحث

اولاً: عملية الترميز والتوصيف لمقياس البحث:

يساعد الترميز الخاص بالفقرات الباحث في عملية تنظيم اسلوب العرض لفقرات القياس في اثناء استخدام البرنامج الاحصائي ولسهولة تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين المتمثلين بالمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي، والتفكير النظمي) والمتغير المعتمد الأداء الإبداعي بأبعاده (المرونة، الطلاقة، الاصاله، والحساسية للمشكلات) والجدول (6) يعرض ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

الجدول (6)
الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التفكير الاستراتيجي	1- القصد الاستراتيجي	5	I	(Liedtka,1998:122)
	2- التفكير في الوقت	5	T	
	3- الفرضيات الموجهة	5	H	
	4- التفكير الفرصي	5	O	
	5- التفكير النظامي	5	R	
الأداء الإبداعي	1- المرونة	5	F	(Purnomo,2019:13)
	2- الطلاقة	5	FL	
	3- الاصالة	5	A	
	4-الحساسية للمشكلات	5	S	

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

ثانياً. تقييم نموذج القياس

تشكل الاستبانة أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات التي ستستخدم لقياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الأفراد عينة البحث حول متغيرات البحث، وعلى نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها أو رفضها، وبسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس في أي دراسة فلا بد من إجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وأن عملية التقييم تتم بعدة خطوات هي:

1- الصدق الظاهري لأداة القياس

لغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (أداة القياس) قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (10) محكماً وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم (1) يوضح أسماء السادة المحكمين. إذ كان النموذج الأول للاستبانة معداً بشكل خاص لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصيغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي متغير من المتغيرات المدروسة، وبعد جمع الاستبانة من السادة المحكمين أجرى الباحث مسح للملاحظات ووجهات النظر التي أبدوها تجاه المتغيرات وأبعادها والفقرات المكونة

لها فضلا عن مصادر المقاييس المعتمدة وفي ضوء تلك الآراء والافكار التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (90 %) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات احد الشروط الاحصائية المهمة التي تسبق اختبار نوع الاحصاءات المستخدمة في التحليل اذ يتيح هذا الاختبار للباحث الوقوف على طبيعة التوزيع للبيانات هل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وان معرفة ذلك يعطي للباحث حرية اختيار الاحصاءات الملائمة للبيانات اذ يمكن للباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في حالة توزيع البيانات طبيعياً في حين يجب استخدام الاحصاءات الغير معلمية في حالة عدم توزيع البيانات طبيعياً ولتحقيق هذا الاختبار اعتمد الباحث على إحصاءه الالتواء والتفلطح (**Kurtosis and Skewness**)، فضلا عن ان توزع البيانات طبيعياً سيقبل من تشتت النتائج (**Hair et al, 2017:49**):

أ- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي:

للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، اعتمد الباحث احصائية الالتواء والتفلطح (**Kurtosis&Skewness**)، اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ويشير اختبار (**Skewness**) الى الانحراف (مدى الالتواء) للبيانات عن المركز الطبيعي للإجابات، ويكون اما انحراف يمين او انحراف شمال عن مركز الاجابات، ويكون التوزيع الطبيعي مثالي عند النقطة (0)، ويكون ذات انحراف موجب عندما تكون جميع الاجابات بجهة اليسار من المركز، ويكون الانحراف سالب عندما تكون جميع الاجابات بجهة اليمين من المركز الرئيسي للإجابات، وتعد حالة الانحراف التام مؤشر على عدم وجود توزيع طبيعي للبيانات، نتيجة ان جميع او معظم الاجابات لا تتجمع حول المركز، ولذلك لا بد من معرفة انه تم الحصول على قيم مطابقة للتوزيع الطبيعي وبحسب قاعدة (**Skewness**) وكما يلي: (**Ghasemi&Zahediasl, 2010 : 489**)

❖ أن تكون قيمة (CR) محصورة بين (±2.58) عند نسبة معنوية (0.01) وبين (±1.96) عند نسبة معنوية (0.05).

❖ أن لا تتجاوز قيمة $Z\text{-Value} < 2$.

❖ $Z\text{-Value or } Z \text{ Skewness} = \text{النسبة الاحصائية} \div \text{الخطأ الانحراف المعياري}$.

أما بالنسبة لاختبار (**Kurtosis**) أو ما يدعى بالتفلطح (مدى الارتفاع)، فانه يدل على التوزيع الطبيعي العالي والمنخفض للبيانات، ويدل على انحراف البيانات عن المركز الطبيعي للإجابات، ويكون اما انحراف اعلى (**Peaked**) أو انحراف اسفل (**Flatness**) عن مركز الاجابات، حيث يكون التوزيع الطبيعي مثالي عند النقطة (0)، ويكون انحراف عالي عندما تكون الاجابات جميعها للأعلى، ويكون الانحراف منخفض عندما تكون الاجابات جميعها للأسفل، ولذلك لا بد من معرفة انه تم الحصول على قيم مطابقة للتوزيع الطبيعي حسب قاعدة (**Kurtosis**) والموضحة على النحو الاتي:

- ❖ أن تكون قيمة (CR) محصورة بين $(2.58 \pm)$ عند نسبة معنوية (01) وبين $(1.96 \pm)$ عند نسبة معنوية (05).
- ❖ أن لا تتجاوز قيمة $Z\text{-Value} < 7$.

❖ $Z\text{-Value or Z Kurtosis} = \text{النسبة الاحصائية} \div \text{الخطأ الانحراف المعياري}$.

وعليه يوضح الجدول (7) أن جميع قيم معاملي الالتواء والتفلطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة $(1.96 \pm)$ ، وهذا يشير الى ان جميع فقرات متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني رفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرض المعاكس باتباع هذه البيانات للتوزيع الطبيعي.

الجدول (7)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير التفكير الاستراتيجي لعينة (70) فرد

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
I1	-.838-	.487	-.224-	.566
I2	-.882-	.487	.351	.566
I3	-.779-	.487	-.104-	.566
I4	-.782-	.487	.289	.566
I5	-.691-	.487	-.387-	.566
T1	-.786-	.487	-.058-	.566
T2	.154	.487	.070	.566
T3	-.509-	.487	-.351-	.566
T4	-.593-	.487	-.187-	.566
T5	.261	.487	.931	.566
H1	.917	.487	-.210-	.566
H2	.315	.487	.077	.566
H3	-.897-	.487	.366	.566
H4	-.931-	.487	-.286-	.566
H5	.429	.487	.952	.566
O1	-.850-	.487	-.042-	.566
O2	-.746-	.487	-.264-	.566
O3	.042	.487	.130	.566
O4	-.471-	.487	-.746-	.566
O5	-.745-	.487	.088	.566
R1	-.960-	.487	.455	.566
R2	.152	.487	.803	.566
R3	-.652-	.487	-.124-	.566
R4	-.808-	.487	-.195-	.566
R5	.019	.487	.396	.566

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS.

ب - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (8) جميع قيم معاملي الالتواء والتفطح الدنيا والعليا تقع بين حدود التوزيع الطبيعي البالغة $(1.96\pm)$ وهذا يشير الى ان جميع فقرات متغير الأداء الإبداعي تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني على الباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في الاختبار.

الجدول (8)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير الأداء الإبداعي لعينة (70) فرد

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
F1	.849	.487	.986	.566
F2	-.897-	.487	-.083-	.566
F3	-.938-	.487	.472	.566
F4	.896	.487	1.128	.566
F5	-.806-	.487	-.362-	.566
FL1	-.725-	.487	-.249-	.566
FL2	.618	.487	-.303-	.566
FL3	-.779-	.487	-.218-	.566
FL4	-.831-	.487	.561	.566
FL5	-.975-	.487	1.418	.566
A1	-.730-	.487	.213	.566
A2	-.784-	.487	-.142-	.566
A3	-.871-	.487	-.241-	.566
A4	-.617-	.487	-.615-	.566
A5	-.900-	.487	.933	.566
S1	-.464-	.487	-.781-	.566
S2	-.128-	.487	-.478-	.566
S3	.290	.487	1.392	.566
S4	.377	.487	1.508	.566
S5	.745	.487	1.704	.566

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

3- اختبار الصدق والثبات للمقياس:

يتم تقييم مقاييس البحث من خلال ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق

المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al, 2013:165-166).

وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وتمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS): ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يعرض الجدول (9)

الجدول (9)
معايير تقييم نموذج القياس

الحد المقبول	المعيار	ت
$0.70 \leq$ الثبات المركب، الفا كرونباخ	ثبات الاتساق الداخلي	1
التشعب المعياري للمؤشر $0.70 \leq$	ثبات المؤشر	2
متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \leq$	الصدق التقاربي	3
اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading	الصدق التمييزي	4
اختبار عدم تداخل الأبعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد (Hair et al, 2017).

وفيما يلي توضيح للمؤشرات اعلاه:

أ- ثبات الاتساق الداخلي: يعد اختبار ثبات الاتساق الداخلي ضرورياً لتقييم نموذج القياس ويكون من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) اذ يجب ان تكون قيمته أكبر من او يساوي (0.70) فضلاً عن الاعتماد على الثبات المركب (Composite Reliability) اذ يجب ان تكون قيمته اعلى او تساوي (0.60)

ب- ثبات المؤشر (الفقرة): يشير ثبات المؤشر (الفقرة) الى مربع التشعبات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشعب الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، ويبين (Hair et al, 2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن من خلالها تقييم تشعب الفقرات (المؤشرات) وكالاتي:

1- إذا كان تشعب الفقرة أكبر أو يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يتم الاستبقاء عليها.
 2- إذا كان تشعب الفقرة بين (0.40 - 0.70) فإن على الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (الفاكرو نباخ، الثبات المركب، AVE) وإذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيتم الاستبقاء عليها.

3- إذا كان تشعب الفقرة يقل عن (0.40) فيتم حذفها.

أ- متوسط التباين المستخلص (AVE):

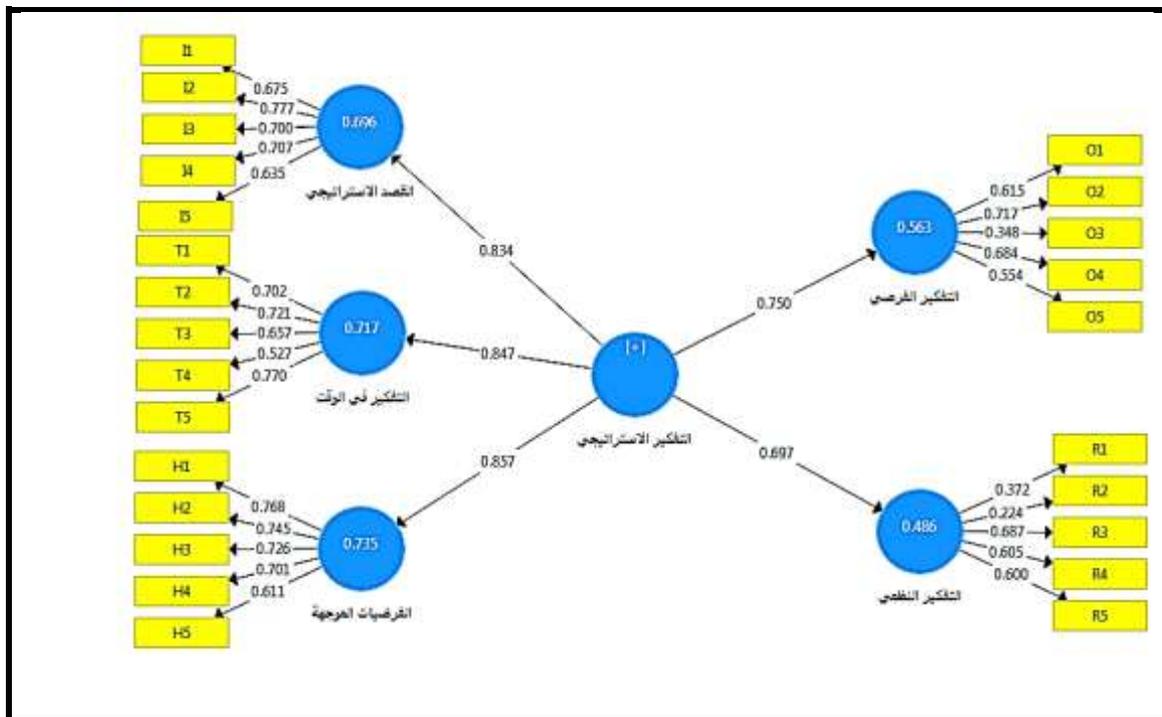
يشير متوسط التباين المستخلص الى مجموع التشعبات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات (ال فقرات) وتكون القيمة الناتجة معنوية إذا تجاوزت (0.50) اما إذا كانت اقل فهي تشير الى وجود تباين متبقي في خطأ التقارب بدل ان يتم تفسيره من خلال المتغير.

ب- الصدق التمييزي:

يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي من خلال السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي يمثل معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية)، أي تباعد وتنافر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسين هم (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك من خلال قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها في باقي الأبعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الثاني (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الأبعاد الاخرى اذ يكون البعد مع نفسه بالمصفوفة اعلى من باقي القيم مع الأبعاد الاخرى

ثالثاً: تقييم نموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي: لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير التفكير الاستراتيجي تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يعرض الشكل (19) تشعبات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر) (الفقرة) والذي يشير الى مربع التشعبات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشعب الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، ويبين (Hair et al,2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن من خلالها تقييم تشعب الفقرات (المؤشرات) وكالاتي:

- 1- إذا كان تشعب الفقرة أكبر أو يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يتم الاستبقاء عليها.
 - 2- إذا كان تشعب الفقرة بين (0.40 - 0.70) فان على الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (الفا كرونباخ، الثبات المركب، AVE) وإذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيتم الاستبقاء عليها.
 - 3- إذا كان تشعب الفقرة يقل عن (0.40) فيتم حذفها.
- اذ يتضح ان الفقرات (O3,R1,R2) كانت تشعباتها اقل من المعيار المحدد (0.40) مما يستوجب حذفها من النموذج، اما الفقرات المتبقية والتي تنحصر تشعباتها بين (0.40-0.70) فيكون على الباحث تجربة حذفها او الاستبقاء عليها بناء على مدى تأثير حذف تلك الفقرات على قيم المؤشرات الاخرى (الفا كرونباخ، والثبات المركب، و اختبار AVE) وكما يعرض الشكل (19) والجدول (10):



الشكل (19)

انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي قبل التعديل.

اذ يعرض الجدول (10) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت ان الأبعاد (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي والتفكير النظامي) لم تحقق القيمة المطلوبة من معيار (AVE) بينما لم يحقق بعداً التفكير الفرصي والتفكير النظامي القيمة المطلوبة لمعامل الفا كرونباخ، وعليه سيتم حذف اولاً الفقرات التي قل تشعبها عن (0.40) وملاحظة تأثير الحذف على بقية المعايير فاذا لم تتحسن يتم الحذف للفقرات التي تشعبها بين (0.40-0.70) لحين تحسن معايير النموذج المختبر.

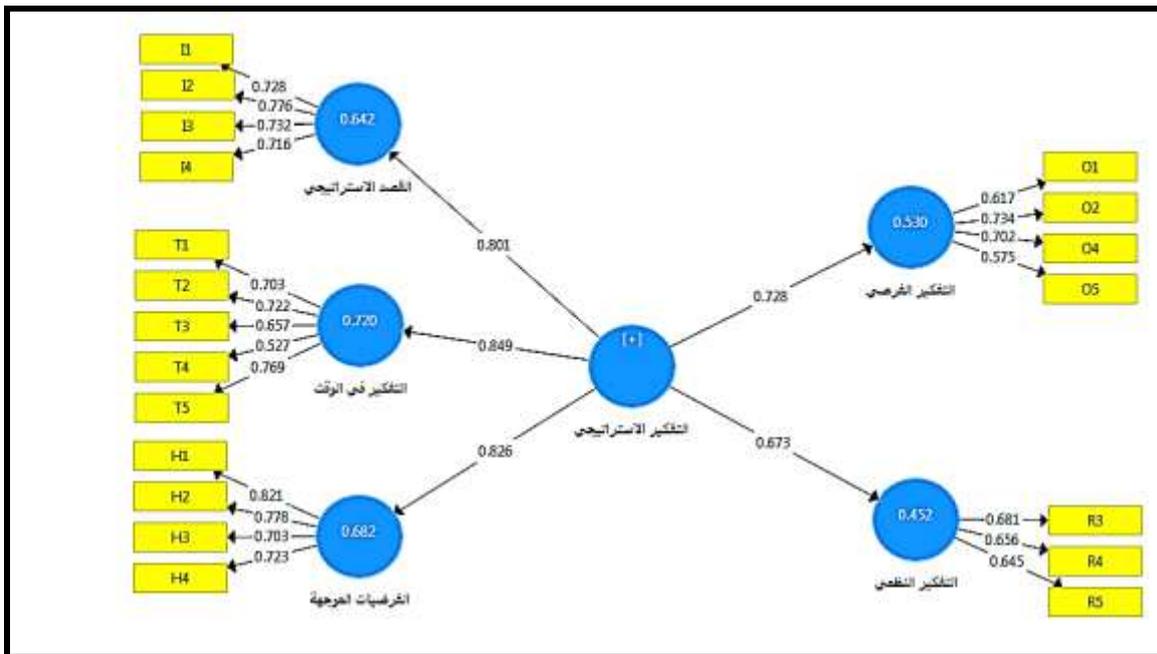
الجدول (10)

نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي قبل التعديل

ت	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	الفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
1	القصد الاستراتيجي	I1	0.675	0.738	0.827	0.491
		I2	0.777			
		I3	0.700			
		I4	0.707			
		I5	0.635			
2	التفكير في الوقت	T1	0.702	0.706	0.809	0.463
		T2	0.721			
		T3	0.657			
		T4	0.527			
		T5	0.770			
3	الفرضيات الموجهة	H1	0.768	0.755	0.837	0.507
		H2	0.745			
		H3	0.726			
		H4	0.701			
		H5	0.611			
4	التفكير الفرصي	O1	0.615	0.530	0.726	0.358
		O2	0.717			
		O3	0.348			
		O4	0.684			
		O5	0.554			
5	التفكير النظامي	R1	0.372	0.336	0.631	0.277
		R2	0.224			
		R3	0.687			
		R4	0.605			
		R5	0.600			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS.

بعد القيام بعملية الحذف وتحسين النموذج يعرض الشكل (20) والجدول (11) ان النموذج الخاص بالتفكير الاستراتيجي يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.



الشكل (20)

انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي المعدل

الجدول (11)

نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير التفكير الاستراتيجي المعدل

AVE	الثبات المركب	الفا كرونباخ	التشبعات	الفقرات	الأبعاد	ت
0.545	0.827	0.722	0.728	I1	القصد الاستراتيجي	1
			0.776	I2		
			0.732	I3		
			0.716	I4		
			تم حذف الفقرة			
0.507	0.837	0.755	0.703	T1	التفكير في الوقت	2
			0.722	T2		
			0.657	T3		
			0.527	T4		
			0.769	T5		
0.574	0.843	0.751	0.821	H1	الفرضيات الموجهة	3
			0.778	H2		
			0.703	H3		
			0.723	H4		
			تم حذف الفقرة			
0.503	0.812	0.735	0.617	O1	التفكير الفرصي	4
			0.734	O2		
			تم حذف الفقرة			

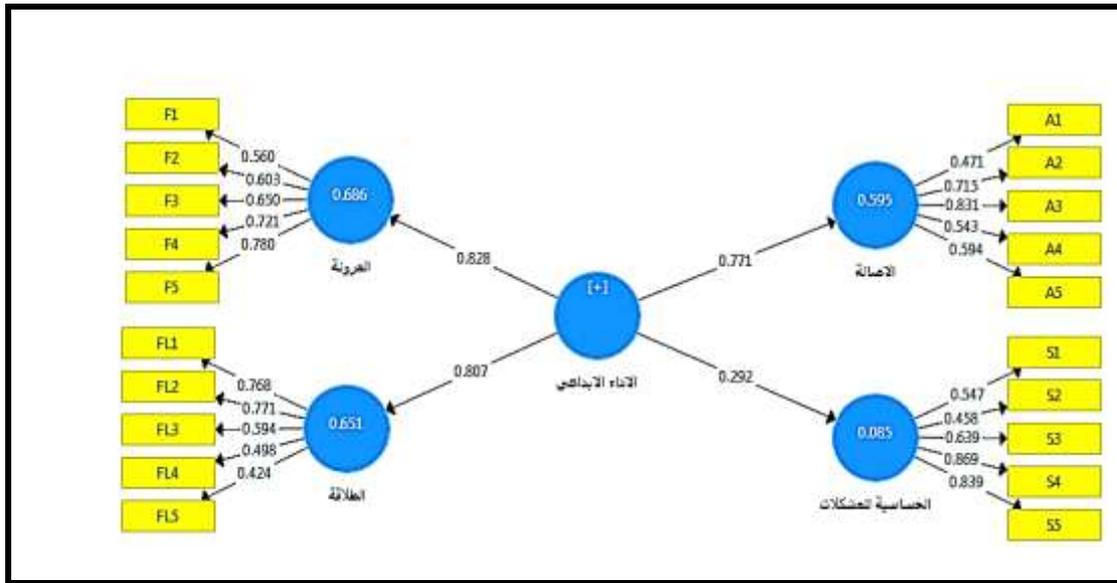
			0.702	O4		
			0.575	O5		
0.505	0.781	0.702	تم حذف الفقرة		التفكير النظامي	5
			تم حذف الفقرة			
			0.681	R3		
			0.656	R4		
			0.645	R5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS.

رابعاً: تقييم نموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي.

لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير الأداء الإبداعي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) اذ يعرض الشكل (21) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة) والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر من خلال حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، ويبين (Hair et al,2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن من خلالها تقييم تشبع الفقرات (المؤشرات) وكالاتي:

- 1- إذا كان تشبع الفقرة أكبر او يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يتم الاستبقاء عليها.
 - 2- إذا كان تشبع الفقرة بين (0.40-0.70) فان على الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة على رفع قيمة بقية معايير نموذج القياس (الفاكرونباخ، الثبات المركب، AVE) وإذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيتم الاستبقاء عليها.
 - 3- إذا كان تشبع الفقرة يقل عن (0.40) فيتم حذفها.
- اذ يتضح ان هناك بعض الفقرات كانت تشبعاتها اقل من المعيار المحدد لقبولها التام (0.70)، فضلا عن الأبعاد جميعها كانت قيم (AVE) منخفضة عن المعيار المحدد فضلا عن معامل الفا كرونباخ ما عدا بعد الحساسية للمشكلات، مما يوجب حذف تلك الفقرات بالتوالي لمعرفة مدى تأثير حذفها على قيم المؤشرات الاخرى (الفا كرونباخ، والثبات المركب، واختبار AVE) وعندما يتبين ان حذف فقرة ما لا يؤثر على القيم فيتم استبقائها وكما يعرض الشكل (21) والجدول (12).



الشكل (21)

انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي قبل التعديل

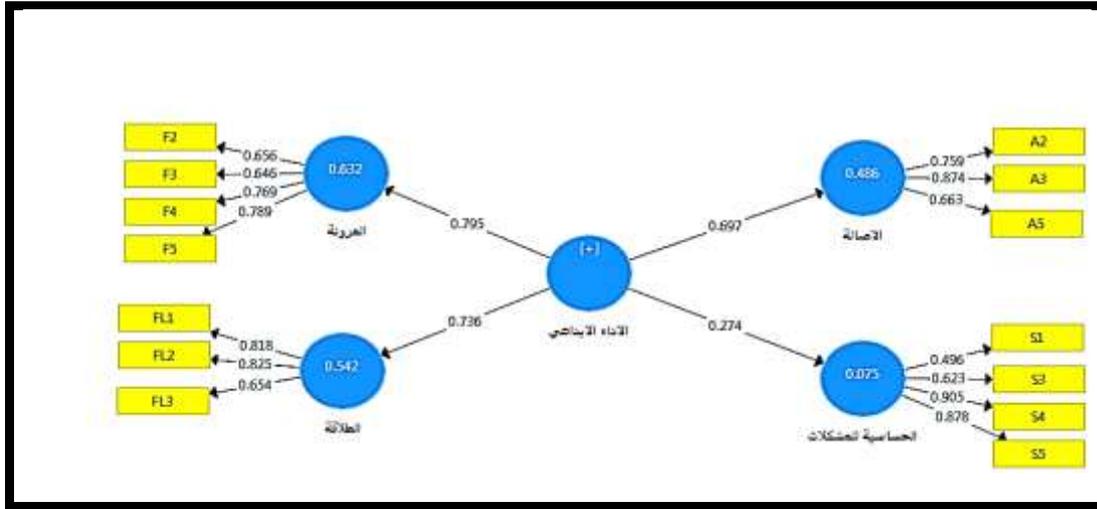
الجدول (12)

نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي قبل التعديل

AVE	الثبات المركب	الفاكرونباخ	التشبعات	الفقرات	الأبعاد	ت
0.445	0.798	0.683	0.560	F1	المرونة	1
			0.603	F2		
			0.650	F3		
			0.721	F4		
			0.780	F5		
0.393	0.754	0.595	0.768	FL1	الطلاقة	2
			0.771	FL2		
			0.594	FL3		
			0.498	FL4		
			0.424	FL5		
0.414	0.773	0.625	0.471	A1	الإصالة	3
			0.715	A2		
			0.831	A3		
			0.543	A4		
			0.594	A5		
0.475	0.811	0.737	0.547	S1	الحساسية للمشكلات	4
			0.458	S2		
			0.639	S3		
			0.869	S4		
			0.839	S5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS.

بعد القيام بعملية الحذف وتحسين النموذج يعرض الشكل (22) والجدول (13) ان النموذج الخاص بالأداء الإبداعي يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.



الشكل (22)

انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي المعدل

الجدول (13)

نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الأداء الإبداعي المعدل

ت	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	الفاكرونباخ	الثبات المركب	AVE
1	المرونة	تم حذف الفقرة		0.702	0.808	0.515
		F2	0.656			
		F3	0.646			
		F4	0.769			
		F5	0.789			
2	الطلاقة	تم حذف الفقرة		0.713	0.812	0.592
		FL1	0.818			
		FL2	0.825			
		FL3	0.654			
		تم حذف الفقرة				
3	الاصالة	تم حذف الفقرة		0.731	0.812	0.593
		A2	0.759			
		A3	0.874			
		تم حذف الفقرة				
		A5	0.663			
4	الحساسية للمشكلات	تم حذف الفقرة		0.756	0.826	0.556
		S1	0.496			
		تم حذف الفقرة				
		S3	0.623			
		S4	0.905			
	S5	0.878				

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS.

خامساً: اختبار الصدق التمييزي

لغرض اختبار الصدق التمييزي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) إذ يشير الصدق التمييزي (Discriminant Validity) الى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al, 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي من خلال السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة احادية)، أي تباعد وتنافر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين اساسيين هم (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك من خلال قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني اعلى من قيمها في باقي الأبعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الثاني (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الأبعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصروفة اعلى من باقي القيم مع الأبعاد الاخرى. وعليه فان اختبار الصدق التمييزي يتضمن اختبارين الاول اختبار عدم تداخل الأبعاد والثاني اختبار استقلالية الفقرات.

أ- اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير التفكير الاستراتيجي

اذ يبين الجدول (14) ان جميع الأبعاد (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي، والتفكير النظمي) قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الأبعاد مما يعني ان هذه الأبعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الأبعاد ضمن متغير التفكير الاستراتيجي مما يؤكد الصدق التمييزي للأبعاد.

الجدول (14)

نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الأبعاد	القصد الاستراتيجي	التفكير في الوقت	الفرضيات الموجهة	التفكير الفرصي	التفكير النظمي
القصد الاستراتيجي	0.738				
التفكير في الوقت	0.665	0.680			
الفرضيات الموجهة	0.600	0.658	0.757		
التفكير الفرصي	0.483	0.469	0.510	0.660	
التفكير النظمي	0.403	0.479	0.498	0.462	0.661

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS.

ب- اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

يعرض الجدول (15) جميع فقرات الأبعاد الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الأبعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الأبعاد فان متغير التفكير الاستراتيجي يمتاز بالصدق التمييزي.

الجدول (15)

اختبار استقلالية الفقرات بتقنية (Cross Loading)

الأبعاد	الفقرات	القصد الاستراتيجي	التفكير في الوقت	الفرضيات الموجهة	التفكير الفرصي	التفكير النظامي
القصد الاستراتيجي	I1	0.728	0.514	0.473	0.318	0.267
	I2	0.776	0.509	0.489	0.449	0.283
	I3	0.732	0.428	0.387	0.299	0.272
	I4	0.716	0.509	0.417	0.352	0.370
التفكير في الوقت	T1	0.491	0.703	0.490	0.234	0.360
	T2	0.548	0.722	0.467	0.412	0.219
	T3	0.449	0.657	0.419	0.201	0.259
	T4	0.299	0.527	0.253	0.282	0.292
	T5	0.453	0.769	0.560	0.438	0.485
الفرضيات الموجهة	H1	0.378	0.468	0.821	0.397	0.435
	H2	0.356	0.438	0.778	0.325	0.364
	H3	0.428	0.354	0.703	0.474	0.406
	H4	0.625	0.697	0.723	0.346	0.309
التفكير الفرصي	O1	0.330	0.224	0.350	0.617	0.102
	O2	0.371	0.336	0.399	0.734	0.263
	O4	0.275	0.318	0.326	0.702	0.410
	O5	0.294	0.359	0.262	0.575	0.453
	R3	0.305	0.322	0.435	0.333	0.681
التفكير النظامي	R4	0.288	0.316	0.383	0.313	0.656
	R5	0.186	0.310	0.116	0.259	0.645

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ت- اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير الأداء الإبداعي

اذ يعرض الجدول (16) ان جميع الأبعاد (المرونة، الاصاله، الطلاقة والحساسية للمشكلات) قد حققت قيما مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الأبعاد مما يعني ان هذه الأبعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الأبعاد ضمن متغير الأداء الإبداعي مما يؤكد الصدق التمييزي للأبعاد.

الجدول (16)

نتائج اختبار عدم تداخل الأبعاد بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الأبعاد	الإصالة	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	المرونة
الإصالة	0.770			
الحساسية للمشكلات	0.058	0.746		
الطلاقة	0.347	0.130	0.770	
المرونة	0.452	0.117	0.442	0.718

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ث - اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير الأداء الإبداعي

يعرض الجدول (17) ان جميع فقرات الأبعاد الخاصة بمتغير الأداء الإبداعي تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الأبعاد الأخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الأبعاد فان متغير الأداء الإبداعي يمتاز بالصدق التمييزي.

الجدول (17)

اختبار استقلالية الفقرات بتقنية (Cross Loading)

الأبعاد	الفقرات	المرونة	الطلاقة	الإصالة	الحساسية للمشكلات
المرونة	F4	0.769	0.264	0.266	0.023
	F5	0.789	0.442	0.397	0.157
الطلاقة	FL1	0.416	0.818	0.339	0.236
	FL2	0.391	0.852	0.249	0.072
	FL3	0.167	0.654	0.195	-0.068
الإصالة	A2	0.305	0.201	0.759	-0.059
	A3	0.410	0.282	0.874	0.003
	A5	0.318	0.313	0.663	0.190
	S1	0.018	-0.087	-0.011	0.496
الحساسية للمشكلات	S3	0.053	0.016	-0.097	0.623
	S4	0.137	0.183	0.156	0.905
	S5	0.081	0.107	-0.034	0.878

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

تتعلق فقرات هذا المبحث بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج وينقسم هذا المبحث على جانبين اساسين، الاول يتعرض الى متغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي، والتفكير النظمي)، والثاني يتعلق بالأداء الإبداعي بأبعاده الأربعة (المرونة، الاصاله، الطلاقة والحساسية للمشكلات) وشمل كلا الجانبين عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة الأهمية الترتيبية:

وتم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (18) (Dewberry, 2004: 15).

الجدول (18)

تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1 - 1.79	1
منخفض	1.80 - 2.59	2
معتدل	2.60 - 3.39	3
مرتفع	3.40 - 4.19	4
مرتفع جداً	4.20 - 5.00	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات الإدارية.

أولاً: متغير التفكير الاستراتيجي.

يتكون المتغير من خمسة أبعاد رئيسة تتمثل بالآتي:

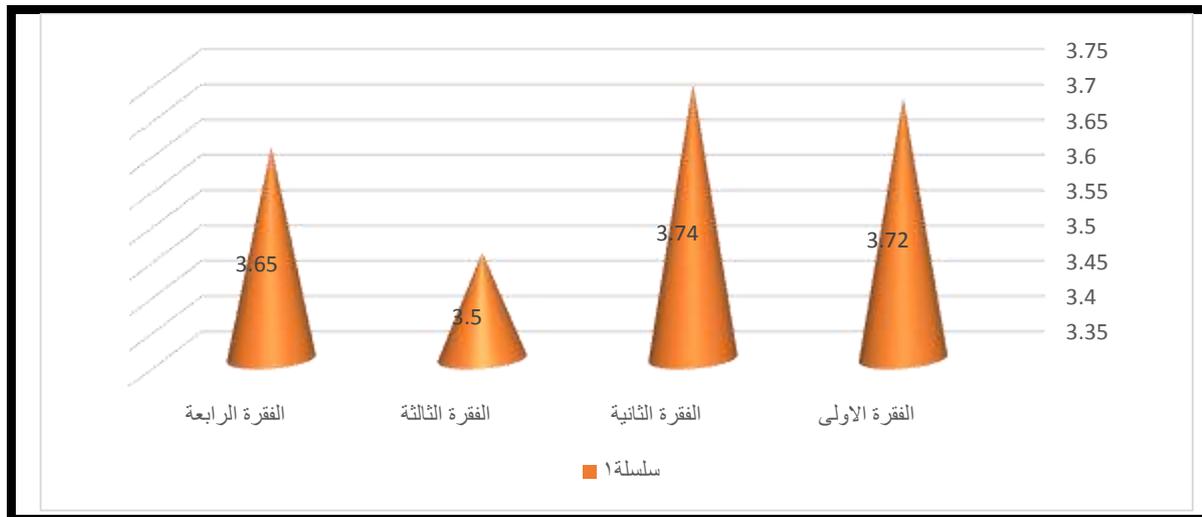
1- القصد الاستراتيجي: يعرض الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد القصد الاستراتيجي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة (اهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمتنا) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.74) وبانحراف معياري (1.099) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (75%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (احرص على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.50) وبانحراف

معياري بلغ (1.113) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (70%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". وعلى وفق لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده القصد الاستراتيجي بلغ (3.65) وبانحراف معياري عام بلغ (1.134). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (73%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (5). والشكل (23) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد القصد الاستراتيجي، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يدركون الأهداف الأساسية التي تسعى لها مؤسساتهم وهم يملكون الاندفاع الكافي لمحاولة تطوير تلك الأهداف وتقديم الخدمات الضرورية لذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعده القصد الاستراتيجي (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	3.72	1.250	.74	مرتفع	2
2	اهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمتنا	3.74	1.099	.75	مرتفع	1
3	احرص على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية	3.50	1.113	.70	مرتفع	4
4	أفكر جليا في تطوير الخدمات التي تقدمها منظمتنا وبما ينسجم مع رؤيتها	3.65	1.075	.73	مرتفع	3
5	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
	المعدل العام	3.65	1.134	.73	مرتفع	الخامس



الشكل (23)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد القصد الاستراتيجي

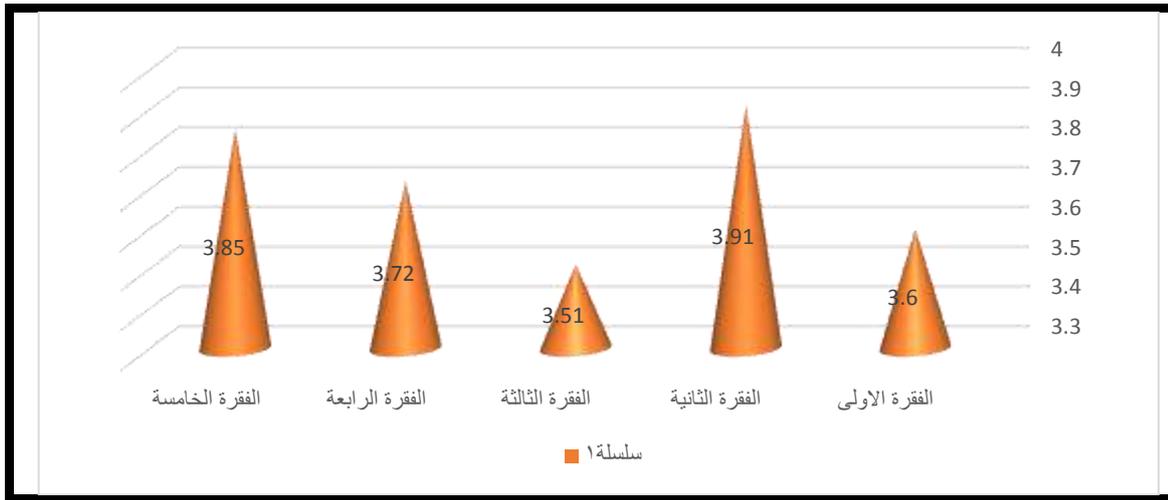
2- بعد التفكير بالوقت

يعرض الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التفكير في الوقت، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة (استشارة ذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجية المستقبلية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.045) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (انجاز المشاريع المتوقفة التي تم صياغتها في الماضي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (1.073) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (70%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع). وعلى وفق لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التفكير في الوقت بلغ (3.72) وانحراف معياري عام بلغ (1.045). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (74%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (3) والشكل (24) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد التفكير في الوقت، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يعتمدون على استشارة ذوي الخبرة فضلا عن الاستفادة من السنوات السابقة والتجارب فيها لغرض تقويم مجال أعمالهم.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد التفكير في الوقت (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل	3.60	1.108	.72	مرتفع	4
2	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجية المستقبلية	3.91	1.045	.78	مرتفع	1
3	انجاز المشاريع المتوقفة التي تم صياغتها في الماضي	3.51	1.073	.70	مرتفع	5
4	دراسة وتقييم الامكانات الحالية عند التطلع للمستقبل	3.72	1.048	.74	مرتفع	3
5	الاستفادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها وباحضرها ومستقبلها	3.85	.952	.77	مرتفع	2
	المعدل العام	3.72	1.045	.74	مرتفع	الثالث



الشكل (24)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير في الوقت

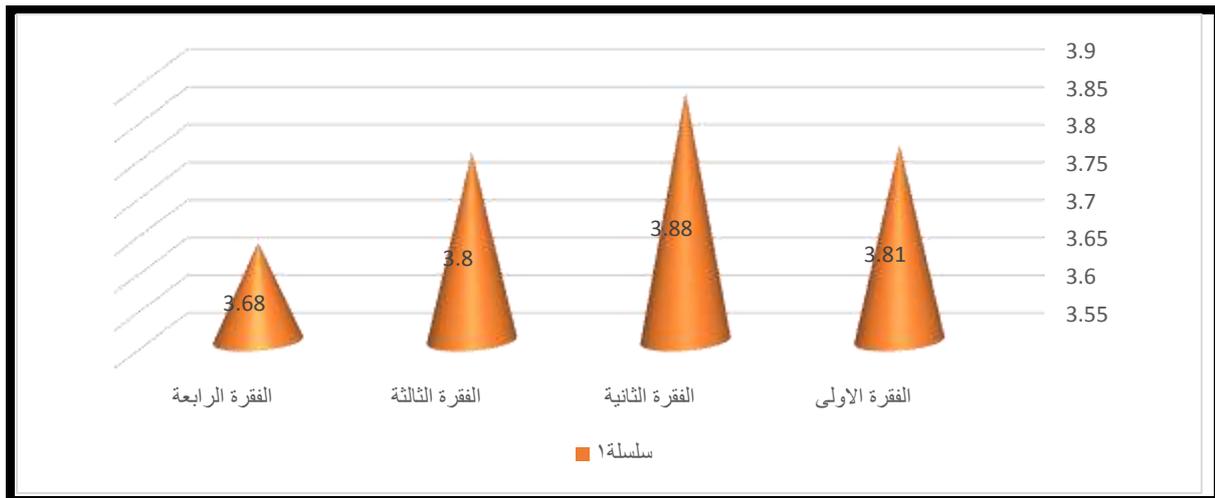
3- بعد الفرضيات الموجهة:

يعرض الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الفرضيات الموجهة، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة (تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.88) وبانحراف معياري (1.234) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بانشطة منظمتنا) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (1.313) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (74%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع). ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الفرضيات الموجهة بلغ (3.79) وبانحراف معياري عام بلغ (1.209). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (76%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (2). والشكل (25) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد الفرضيات الموجهة، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يدركون ضرورة تقديم بدائل استراتيجية لتعزيز اجراءات العمل في مؤسستهم ولغرض ايضا مواجهة الاحداث الغير المتوقعة او التطورات المحتملة.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد الفرضيات الموجهة (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	طرح بدائل استراتيجية توائم المتغيرات البيئية	3.81	1.219	.76	مرتفع	2
2	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل	3.88	1.234	.78	مرتفع	1
3	اضع أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب المنظمة	3.80	1.071	.76	مرتفع	3
4	اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بانشطة منظمنا	3.68	1.313	.74	مرتفع	4
5	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
	المعدل العام	3.79	1.209	.76	مرتفع	الثاني



الشكل (25)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الفرضيات الموجهة

4- بعد التفكير الفرصي:

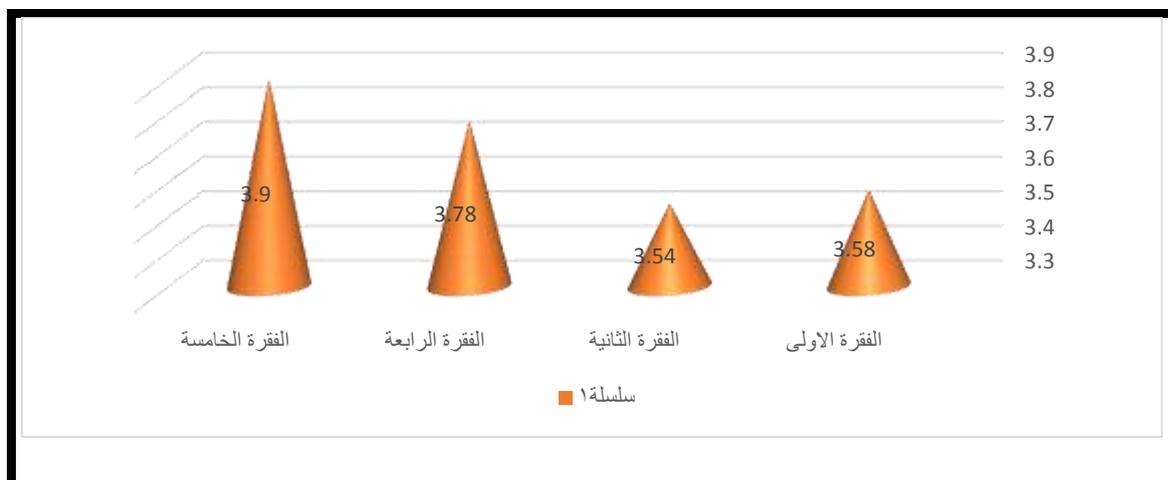
يعرض الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التفكير الفرصي، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة (استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.980) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للمنظمة)

على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (1.187) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (71%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) وعلى وفق لما تقدم، فان المعدل العام لبعد التفكير الفرصي بلغ (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (1.083). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (74%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (4) والشكل (26) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد التفكير الفرصي، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يمتلكون القدرة على استكشاف الفرص ولديهم امكانية الاستفادة من التهديدات والمشكال وتحويلها الى نقاط قوة يتمتعون بها.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد التفكير الفرصي (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة	3.58	1.173	.72	مرتفع	3
2	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للمنظمة	3.54	1.187	.71	مرتفع	4
3	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
4	ابحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح اعمال المنظمة	3.78	.991	.76	مرتفع	2
5	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل	3.90	.980	.78	مرتفع	1
	المعدل العام	3.70	1.083	.74	مرتفع	الرابع



الشكل (26)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير الفرصي

5 - بعد التفكير النظمي

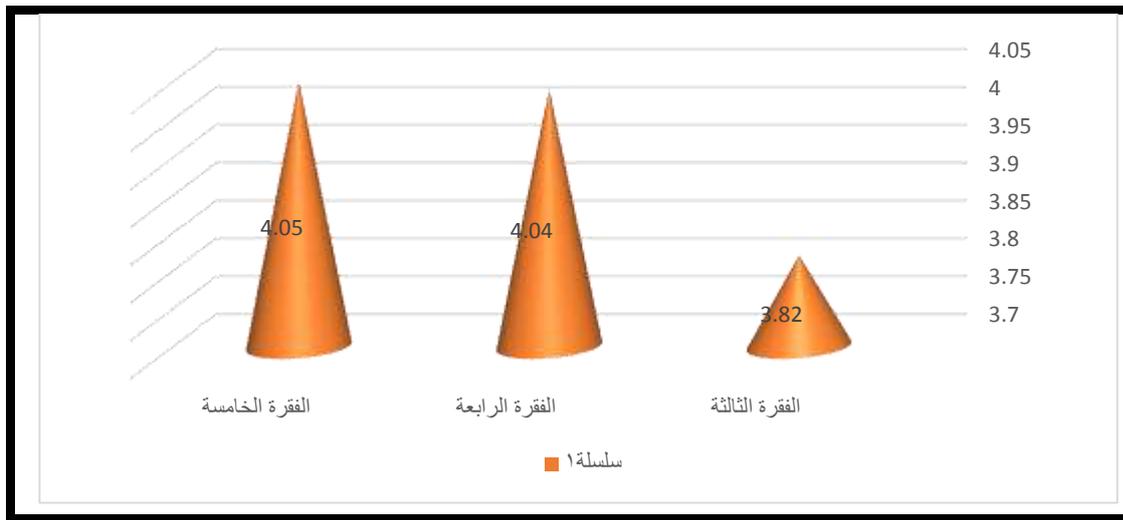
يعرض الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التفكير النظمي ، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة (ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.05) وبانحراف معياري (.875). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة) على ادني المتوسطات الحسابية بلغ (3.82) وبانحراف معياري بلغ (.992). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (76%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) وعلى وفق لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التفكير النظمي بلغ (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (.940). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (79%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (1).

والشكل (27) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد التفكير النظمي، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يمتلكون شبكة علاقات جيدة مع جميع المستويات الوظيفية التي يحتاجونها لأداء مهمتهم فضلا عن التنبؤ بالمستقبل وما يمكن ان يعملوا لمواجهة التحديات.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعء التفكير النظمي (n= 70)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
2	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
3	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة	3.82	.992	.76	مرتفع	3
4	استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية	4.04	.954	.81	مرتفع	2
5	ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل	4.05	.875	.81	مرتفع	1
	المعدل العام	3.97	.940	.79	مرتفع	الاول



الشكل (27)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التفكير النظامي

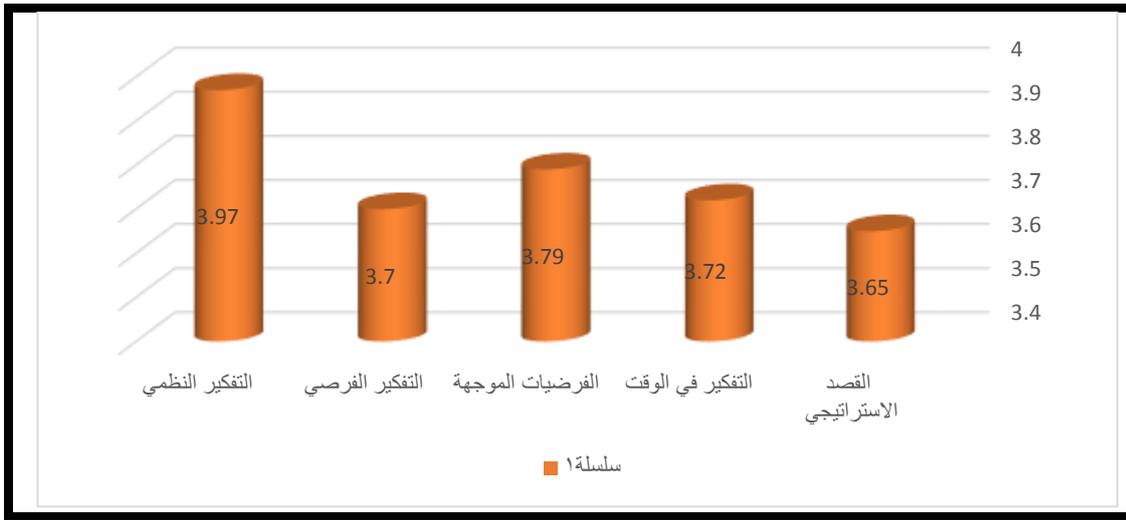
في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد التفكير الاستراتيجي يمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الأبعاد، ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد الفرعية في ضوء الجدولين الآتيين:

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الأبعاد لمتغير التفكير الاستراتيجي (n=70)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	ترتيب الأبعاد
1	القصد الاستراتيجي	3.65	1.134	.73	مرتفع	الخامس
2	التفكير في الوقت	3.72	1.045	.74	مرتفع	الثالث
3	الفرضيات الموجهة	3.79	1.209	.76	مرتفع	الثاني
4	التفكير الفرصي	3.70	1.083	.74	مرتفع	الرابع
5	التفكير النظامي	3.97	.940	.79	مرتفع	الاول
	المعدل العام لمتغير التفكير الاستراتيجي	3.77	1.082	.75	مرتفع	

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد التفكير النظامي حصل على المرتبة الاولى بترتيب الأبعاد حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب القصد الاستراتيجي، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التفكير الاستراتيجي مرتفع (3.77) وبانحراف معياري عام بلغ (1.082). والشكل (28) يعرض متوسطات أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي.



الشكل (28)

الأبعاد الرئيسية لمتغير التفكير الاستراتيجي في ضوء المتوسطات الحسابية

ثانياً: الأداء الإبداعي: يتكون هذا المتغير من أربع أبعاد:

1- بعد المرونة:

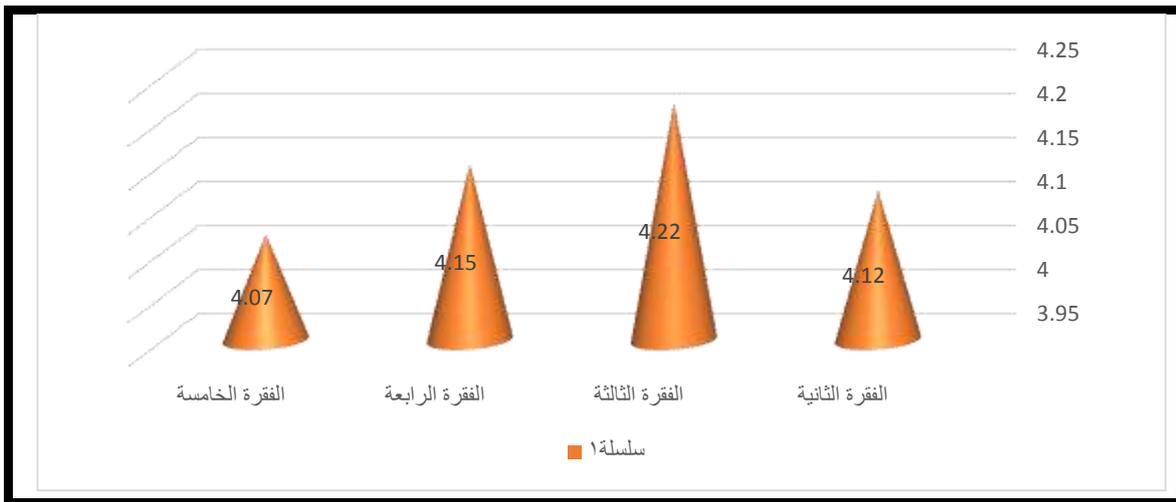
يعرض الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المرونة اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة (اعتقد ان التغيير ظاهرة متطورة على المنظمة التكيف معها) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.819). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (84%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل بين فترة واخرى) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.982). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (81%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) وعلى وفق لما تقدم فان المعدل العام لبعء المرونة بلغ (4.14) وبانحراف معياري عام بلغ (0.875). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (83%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (2).

والشكل (29) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد المرونة، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يسعون الى احداث عملية تغيير في مجريات علمهم وهم حريصون على السماع للرأي الاخر لغرض الاستفادة منه في تطوير اعمالهم.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد المرونة (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
2	احاول تجربة الافكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا	4.12	.946	.82	مرتفع	3
3	اعتقد ان التغيير ظاهرة متطورة على المنظمة التكيف معها	4.22	.819	.84	مرتفع جدا	1
4	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.15	.754	.83	مرتفع	2
5	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل بين فترة واخرى	4.07	.982	.81	مرتفع	4
	المعدل العام	4.14	.875	.83	مرتفع	الثاني



الشكل (29)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد المرونة

2- بعد الطلاقة:

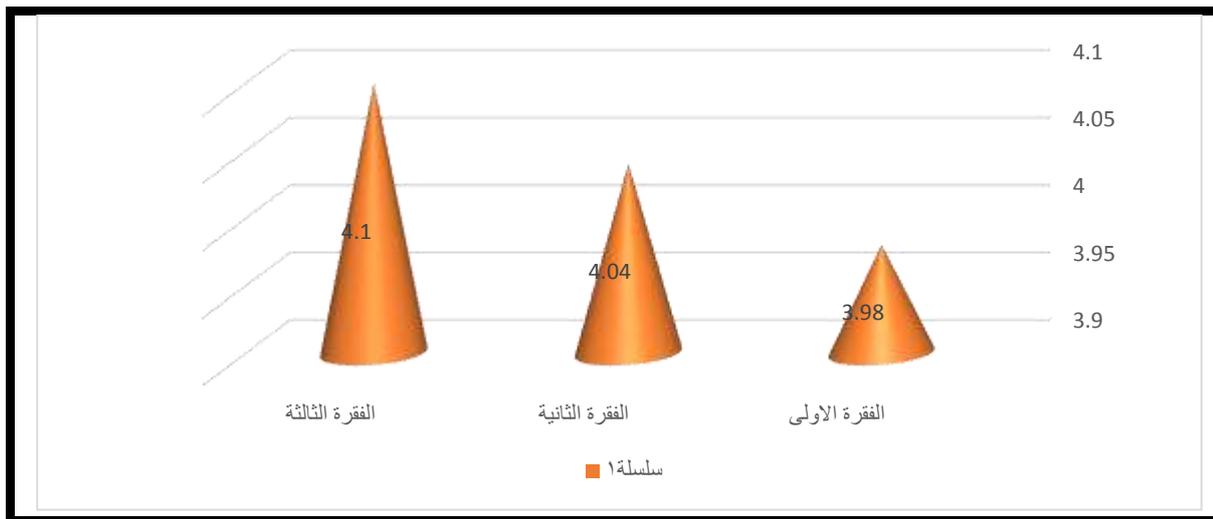
يعرض الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الطلاقة، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة (ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.919). يبين تتناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.940). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (80%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع).

وعلى وفق لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد الطلاقة بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.911). وبمستوى نسبة أهمية بلغت (81%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (3). والشكل (30) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء والرؤساء في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يعملون على الاستفادة من نقاط القوة لديهم وتجاوز نقاط الضعف بهدف رسم سياسات عمل واضحة وجيدة للمستقبل.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد الطلاقة (n= 70)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة	3.98	.940	.80	مرتفع	3
2	استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية	4.04	.875	.81	مرتفع	2
3	ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل	4.10	.919	.82	مرتفع	1
4	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات Smart-PLS					
5	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات Smart-PLS					
	المعدل العام	4.04	.911	.81	مرتفع	الثالث



الشكل (30)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الطلاقة

3- بعد الاصاله

يعرض الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الاصاله، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة (ادارة النقاش والقدرة على الاقتناع احدى اهم المهارات التي اتمتع بها) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.980). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.893). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (78%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع)

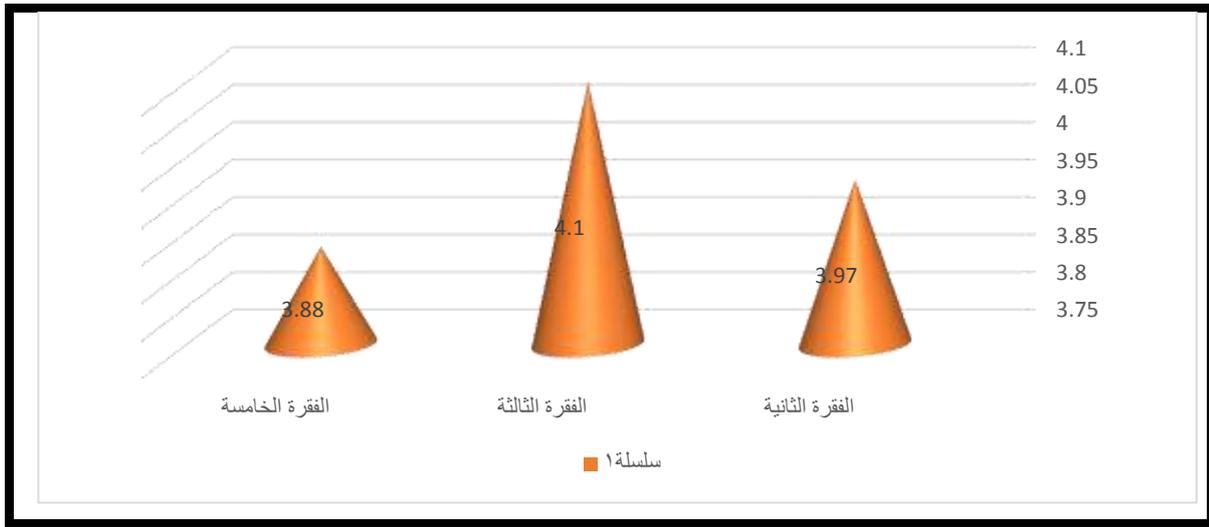
وعلى وفق لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاصاله بلغ (3.98) وانحراف معياري عام بلغ (0.940). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (80%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (4).

والشكل (31) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد الاصاله اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء ورؤساء الاقسام في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة يمتلكون مهارات التفاوض المقنع، وهم يسعون الى التميز في معالجة المشاكل التي تواجههم.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعده الاصاله (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
2	احاول الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.97	.947	.79	مرتفع	2
3	ادارة النقاش والقدرة على الاقتناع احدى اهم المهارات التي اتمتع بها	4.10	.980	.82	مرتفع	1
4	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
5	امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	3.88	.893	.78	مرتفع	3
	المعدل العام	3.98	.940	.80	مرتفع	الرابع



الشكل (31)
تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الاصاله

4- بعد الحساسية للمشكلات:

يعرض الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الحساسية للمشكلات، اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة (اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.909). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع جدا) في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.891). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (81%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) وعلى وفق لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الحساسية للمشكلات بلغ (4.21) وبانحراف معياري عام بلغ (0.894). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (84%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (1).

والشكل (32) يعرض متوسطات اجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات، اذ يتبين ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة (مرتفع) وهذا مؤشر ايجابي يشير الى ان المدراء ورؤساء الاقسام في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة لديهم حماس جيد تجاه حل المشكلات وايجاد البدائل الملائمة من خلال الاعتماد على جمع البيانات التي تناسب الموقف.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية
لبعد الحساسية للمشكلات (n= 70)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة	4.04	.891	.81	مرتفع	4
2	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
3	اظهر الحماس في التعامل مع مشاكل العمل	4.20	.844	.84	مرتفع جداً	3
4	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل	4.30	.840	.86	مرتفع جداً	2
5	اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار	4.31	.909	.86	مرتفع جداً	1
	المعدل العام	4.21	.894	.84	مرتفع جداً	الاول



الشكل (32)

تمثيل اجابات عينة البحث حول فقرات بعد الحساسية للمشكلات

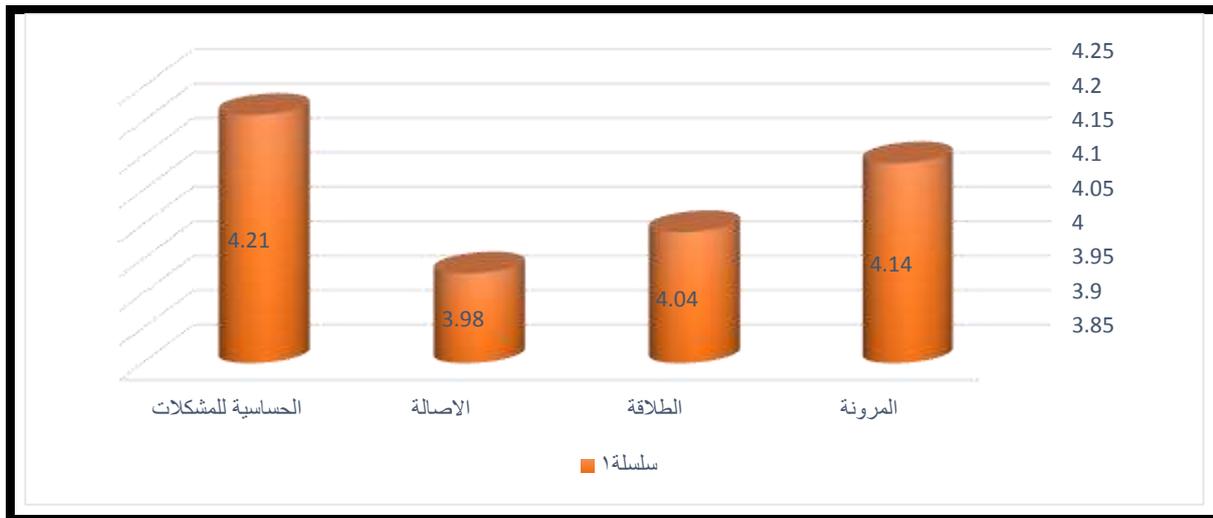
في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الأداء الإبداعي (المرونة، الطلاقة، الاصالة والحساسية للمشكلات) يمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة، ويمكن ان نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول (29) الاتي:

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء الإبداعي (n=70)

الترتيب الأبعاد	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الثاني	مرتفع	.83	.875	4.14	1. المرونة
الثالث	مرتفع	.81	.911	4.04	2. الطلاقة
الرابع	مرتفع	.80	.940	3.98	3. الاصالة
الأول	مرتفع جدا	.84	.894	4.21	4. الحساسية للمشكلات
	مرتفع	.82	.905	4.09	المعدل العام لمتغير الأداء الإبداعي

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد الحساسية للمشكلات حصل على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الاصالة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الإبداعي مرتفع (4.09) وانحراف معياري عام بلغ (0.905)، ونسبة اهمية بلغت (82%) وكما يعرض الشكل (33):



الشكل (33)

الأبعاد الرئيسية لمتغير الأداء الإبداعي في ضوء المتوسطات الحسابية

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

تنقسم هذه الفقرة على جانبين أساسيين الأول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، أما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة إذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي أداة قوية، وتقنية النمذجة لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها، فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية، انها طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر، انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة، فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، ان معادلة النمذجة الهيكلية بديل أكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية وفي معادلة النمذجة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة، ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجهة وغير موجهة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة) العلاقات الموجهة تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجهة لمتغير ما على متغير اخر، اما العلاقات غير الموجهة فهي ارتباطات لا تدل التأثيرات الموجهة، في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نماذج متغيرات كامنة، ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم على قسمين هما:

أ - اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات البحث (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي) من خلال مسارات الفرضيات كان بناؤها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد، إذ يعرض الجدول (30) تصنيف مستويات علاقات

الارتباط (Pearson) بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فإن الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (70) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

الجدول (30)

تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
3	علاقة ارتباط قوية جداً (او تامة)	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.99-0.71
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1+
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	(-0.70)-(-0.31)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جداً (او تامة)	(-0.99)-(-0.71)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات الاحصائية.

الجدول (31)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي

Correlations			
		التفكير الاستراتيجي	الأداء الإبداعي
التفكير الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.549**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
الأداء الإبداعي	Pearson Correlation	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

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

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) ومتغير الأداء الإبداعي (المتغير المعتمد) إذ يعرض الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**549). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي، وان ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (31) يعرض تلك العلاقة ، اذ يتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي). عند مستوى معنوية (1%) أي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

- 1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده القصد الاستراتيجي مع متغير الأداء الإبداعي:
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده القصد الاستراتيجي مع متغير الأداء الإبداعي:
يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (32) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.371) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.
- 2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التفكير في الوقت مع متغير الأداء الإبداعي:
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التفكير في الوقت مع متغير الأداء الإبداعي:
يعرض الجدول (32) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي، اذ بلغت علاقة الارتباط (**0.571) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي، ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.
- 3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الفرضيات الموجهة مع متغير الأداء الإبداعي
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده الفرضيات الموجهة مع متغير الأداء الإبداعي:
يعرض الجدول(34) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد الفرضيات الموجهة ومتغير الأداء الإبداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.469) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.
- 4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التفكير الفرصي مع متغير الأداء الإبداعي
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التفكير الفرصي مع متغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (32) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.407) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

5- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد التفكير النظمي مع متغير الأداء الإبداعي

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد التفكير النظمي مع متغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (32) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.354) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

الجدول (32)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي

Correlations							
		القصد الاستراتيجي	التفكير في الوقت	الفرضيات الموجهة	التفكير الفرصي	التفكير النظمي	الأداء الإبداعي
القصد الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.700**	.651**	.496**	.394**	.371**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.002
	N	70	70	70	70	70	70
التفكير في الوقت	Pearson Correlation	.700**	1	.650**	.481**	.430**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
الفرضيات الموجهة	Pearson Correlation	.651**	.650**	1	.570**	.455**	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
التفكير الفرصي	Pearson Correlation	.496**	.481**	.570**	1	.443**	.407**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70
التفكير النظمي	Pearson Correlation	.394**	.430**	.455**	.443**	1	.354**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.003
	N	70	70	70	70	70	70
الأداء الإبداعي	Pearson Correlation	.371**	.571**	.469**	.407**	.354**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.003	
	N	70	70	70	70	70	70

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

ب - اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Smart PLS. V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين، ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة والشكل (34) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) أما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير الأداء الإبداعي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة النموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب النمذجة للمربعات الصغرى (PLS-SEM) وكما يلي:

1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج: اشار (Hair et al, 2017) الى ان معيار التأكد من جودة مطابقة النموذج على وفق (PLS) هو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) (Standardized Root Mean Square Residual) فاذا كانت قيمته (0) فهي اشارة الى تطابق مثالي، وكلما كانت قيمته اقل من (0.08) فهو تطابق مقبول (Henseler et al, 2016:9).

2- تقييم الارتباط الخطي: تشير قيمة هذا المؤشر الى اختبار الارتباط الخطي عندما يكون هناك ارتباط عالٍ بين متغيرين مستقلين اما إذا حصل ارتباط بين أكثر من متغيرين مستقلين فعندها يسمى ارتباطاً خطياً متعدد ويتم التحقق من ذلك من خلال قيمة (VIF) (Variance Inflation Factor) والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من (5) طبقاً لقاعدة (Hair et al, 2017)

3- معاملات المسار: وتشير الى العلاقة الفرضية بين المتغيرات التي يطلق عليها أيضاً بالتأثيرات المباشرة التي تكون قيمها المعيارية بين قيمتي (+1-1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد بالاتجاه الموجب فهو دليل على علاقة ايجابية والعكس صحيح ويمكن التأكد معنوية هذه القيم من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال اختبار (Bootstrapping) والذي يوجد ضمن حزمة (Smart-PLS) ومن

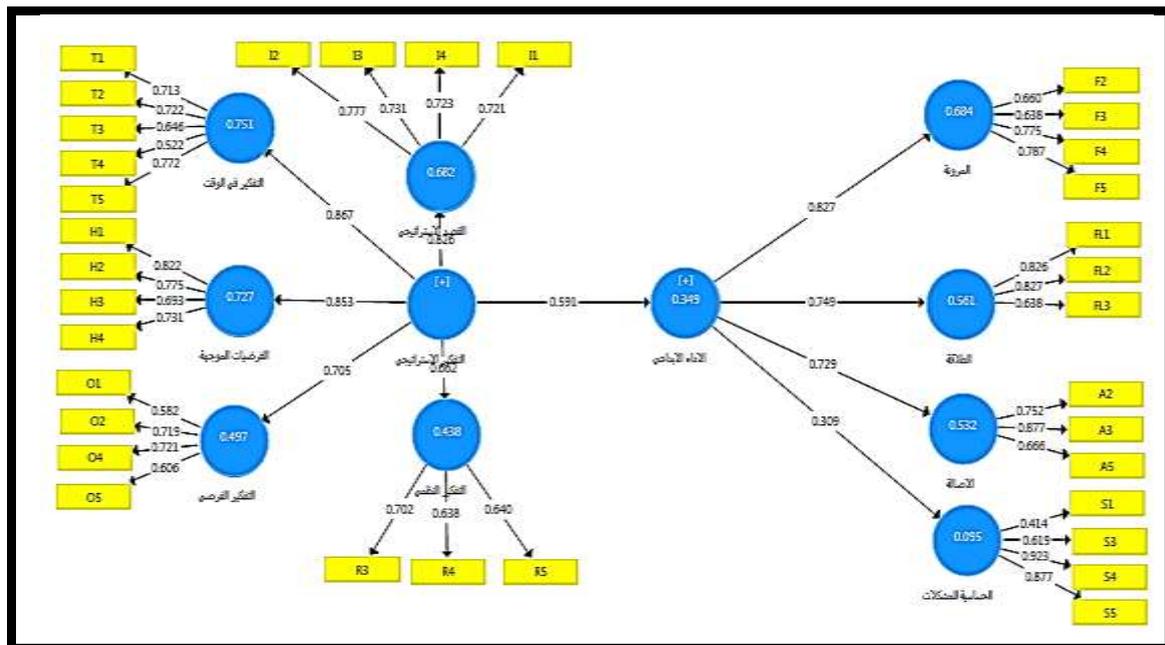
خلالها يتم حساب قيمة (t) التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من (1.96) عند المستوى المعنوي قدره (0.05) (Hair et al, 2017:195).

4- معامل التحديد R^2 : معامل التفسير او التحديد الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويشير (Chin,1998) الى مستويات قبول قيمتها كما يلي إذا كانت قيمته اقل من (0.19) تكون القدرة التفسيرية مرفوضة وإذا كانت تتراوح بين (0.19-0.33) فهي قدرة ضعيفة اما إذا كانت القيمة تتراوح بين (0.33-0.67) فهي قيمة معتدلة اما إذا كانت أكبر من (0.67) فهي قيمة عالية.

5- حجم التأثير f^2 : يحتاج حساب قيمة التفسير الى معرفة حجم التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع لمعرفة مدى المساهمة لكل متغير او بعد وقد اشار (Cohen, 1988) تصنيف قيمة التأثير على وفق الاتي: عندما تكون القيمة اقل من (0.02) فهذا يعني عدم وجود تأثير، اما إذا كانت القيمة محصورة بين (0.02-0.15) فهو حجم تأثير قليل، اما إذا كانت بين (0.15-0.35) فهو حجم تأثير معتدل، اما إذا كانت أكبر من (0.35) فهو حجم تأثير كبير.

ويتضح من خلال الشكل (34) ان متغير التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة اما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث وهي قيمة تفسير معتدلة كما يعرض الجدول (35) والشكل (34) قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.591). توضح بان زيادة مستويات توافر التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الأداء الإبداعي بنسبة (59%) من وحدة انحراف معياري واحد.

والشكل (34) والجدول (33) يعرض النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (34)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الثانية وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يعرض الجدول (33) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للانموذج الهيكلي (0.075) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=4.876, P<0.01$) مما يعني معنوية العلاقة وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية الرئيسية الثانية اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين من خلال الجدول (33) ان حجم التأثير بلغ (0.537) وهو حجم تأثير ضمن مستوى عالي فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

الجدول (33)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي

معامل التحديد R^2	S.R.W	حجم التأثير f^2	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة SRMR
0.349	0.591	0.537	0.000	4.876	1	التفكير الاستراتيجي--->الأداء الإبداعي	0.075

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS.

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

اولاً: الفرضية الفرعية:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS) والشكل (35) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح أبعاد المتغير المستقل (القصد الاستراتيجي ، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي والتفكير النظامي) ، والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل المعاملات المعيارية اما القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير الأداء الإبداعي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة اما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وهو ضمن مستوى معتدل ، كما يعرض الجدول (34) معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للانموذج الهيكلي (0.066) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) كما يعرض الجدول (34) قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي والبالغ ($\beta= 0.201 , P< .01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة (t)

كانت أكبر من (1.96) إذ بلغت (2.236) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة (VIF) التي كانت أكبر من المعيار المحدد وان حجم التأثير بلغ (0.15) وهي قيمة معتدلة وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي الشكل (35) والجدول (34) يعرض النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

ثانياً: الفرضية الفرعية:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي.

كما يعرض الشكل (35) والجدول (34) نتائج العلاقة بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد التفكير في الوقت سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، إذ تعرض النتائج بان تأثير بعد التفكير في الوقت بلغ ($\beta = 0.121, P < .01$). وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة (t) التي بلغت (3.743) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة (VIF) التي كانت أكبر من المعيار المحدد وان حجم التأثير بلغ (0.11) وهي قيمة منخفضة وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

ثالثاً: الفرضية الفرعية:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الفرضيات الموجة ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الفرضيات الموجة ومتغير الأداء الإبداعي.

كما يعرض الشكل (35) والجدول (34) نتائج العلاقة بين بعد الفرضيات الموجة ومتغير الأداء الإبداعي وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد الفرضيات الموجة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، إذ تعرض النتائج بان تأثير بعد الفرضيات الموجة بلغ ($\beta = -0.040, P > .05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي عند مستوى (1%) فضلاً عن قيمة (t) التي بلغت (0.279) وهي أقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون أكبر من (1.96) فضلاً عن حجم التأثير الذي بلغ (0.002) وهي قيمة غير مقبولة وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الفرضيات الموجة ومتغير الأداء الإبداعي وعليه تقبل فرضية العدم الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي وترفض فرضية الوجود .

رابعاً: الفرضية الفرعية:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي.

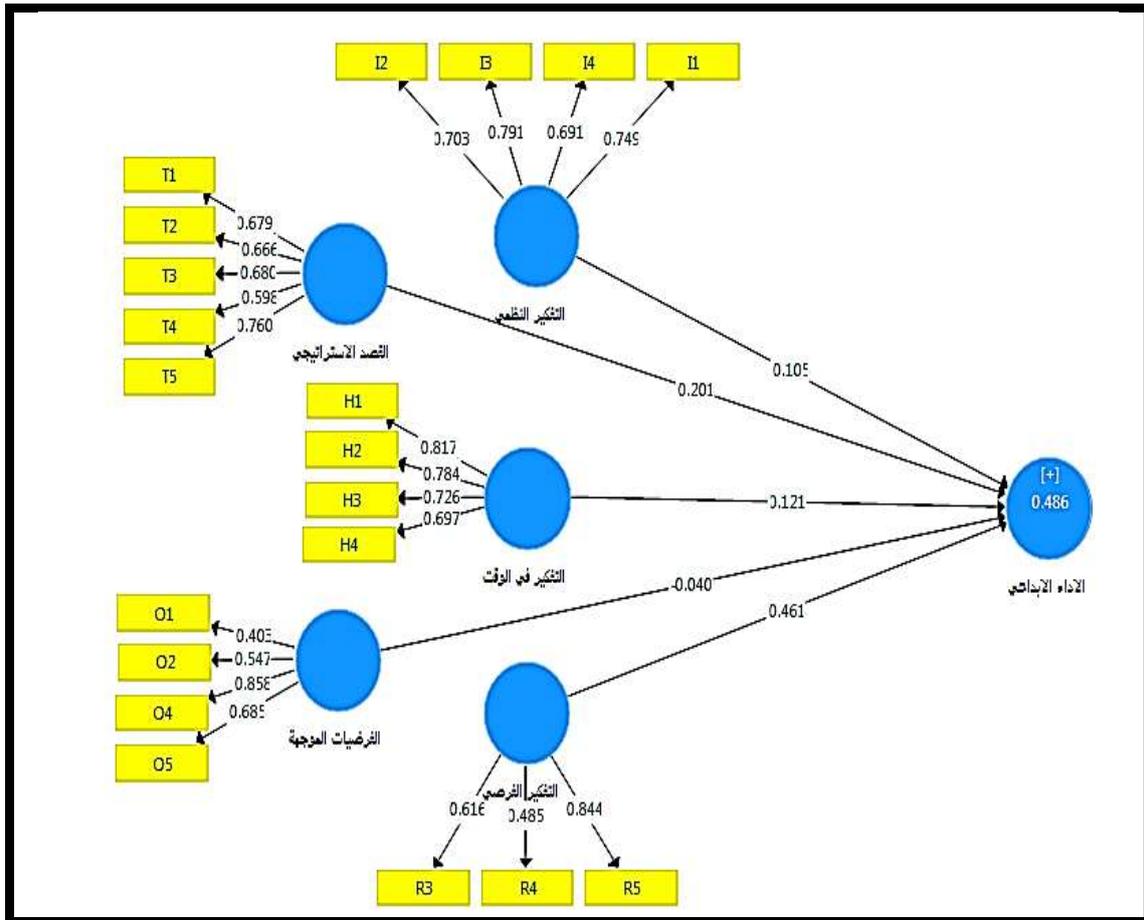
كما يعرض الشكل (35) والجدول (34) نتائج العلاقة بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التفكير الفرصي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بان تأثير بعد التفكير الفرصي بلغ ($\beta = 0.461$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة (t) التي بلغت (2.630) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة (VIF) التي كانت اكبر من المعيار المحدد وان حجم التأثير بلغت (0.282) وهي قيمة معتدلة وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

خامساً: الفرضية الفرعية:

(H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي.

(H1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي.

كما يعرض الشكل (35) والجدول (34) نتائج العلاقة بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التفكير النظمي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة اذ تعرض النتائج بان تأثير بعد التفكير النظمي بلغ ($\beta = 0.105$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلا عن قيمة (t) التي بلغت (2.569) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة (VIF) التي كانت اكبر من المعيار المحدد وان حجم التأثير بلغت (0.091) وهي قيمة منخفضة، وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.



الشكل (35)

المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على وفق اسلوب النمذجة للمعادلة الهيكلية

الجدول (34)

تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي

معامل التحديد R ²	S.R.W	حجم التأثير f ²	P value	T value	Vif	المسار	جودة المطابقة SRMR
0.486							0.066
	0.201	0.150	0.002	3.410	2.236	القصد الاستراتيجي- الأداء الإبداعي	
	0.121	0.112	0.000	3.743	1.922	التفكير في الوقت- الأداء الإبداعي	
	-0.040	0.002	0.780	0.279	1.524	الفرضيات الموجهة- الأداء الإبداعي	
	0.461	0.282	0.009	2.630	1.470	التفكير الفرصي-الأداء الإبداعي	
	0.105	0.091	0.003	2.569	1.881	التفكير النظمي-الأداء الإبداعي	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات النظرية والعلمية

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

قسم هذا الفصل على مبحثين المبحث الأول يعنى بتحديد الاستنتاجات المستنبطة من الجانب النظري فضلاً عن نتائج البحث الميداني في المنظمة اما المبحث الثاني يهدف للتوصل الى التوصيات المناسبة لهذه الاستنتاجات من خلال ما توصل اليها الباحث وعليه سيتم تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الاستنتاجات النظرية والعملية.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات النظرية والعملية

توطئة:

تمثل الاستنتاجات المحصلة الأخيرة لجهد الباحث اذ تمثل قاعدة أساسية لبناء التوصيات النهائية اذ سيتم اعتماد الاستنتاجات من خلال دمجها مع فرضيات البحث من اجل تقديم تفصيل واضح لما تم التوصل اليه من نتائج البحث الميداني وعلى النحو الاتي:

اولاً: مناقشة الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري:

أ-الاستنتاجات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

1- ان التفكير الاستراتيجي متجذر في عمق التاريخ البشري القديم من خلال تفكير الانسان في كيفية حماية نفسه من الاخطار في البيئة المحيطة فضلاً عن التفكير في حماية الأراضي والزراعة وغيرها من الأعمال اذ كان من المحاور الأساسية في انشاء وتطور الحضارات ومنطلق للتقدم الاقتصادي للمنظمات الحديثة وما تسهم به أبعاد التفكير الاستراتيجي في تطوير الأساليب المستجدة مع المتغيرات.

- 2- إنَّ للتفكير الاستراتيجي مدخلين، علمي وابداعي تميزه وتجعل منة داعماً أساسياً في تنمية القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية للإدارة العليا للمدى البعيد إذ يمثل عملية إبداعية تجمع المعلومات وتحللها وتولد الأفكار من خلال **القصد الاستراتيجي** إذ يتطلب معلومات عن الوضع الراهن ورسم تصور للوضع القائم وثم إيجاد البدائل المطروحة كما ويعتمد على الخبرات المتراكمة للمدراء.
- 3- أصبح من الضروري على المنظمات المعاصرة التفكير استراتيجياً وليس خيار من الخيارات والسبب هو التغيرات السريعة في البيئة إذ ان **التفكير في الوقت** وامتلاك المنظمات للمفكرين الاستراتيجيين أحد أهم المقومات لبقاء المنظمات وضمان استمراريتها في ظل التقلبات المتسارعة والمنافسة الشديدة.
- 4- التفكير الاستراتيجي يمثل أحد أهم المواهب التي يمتلكها الانسان كما ويمكن تعلمه وتطويره من خلال عمليات التدريب وتطوير الأساليب العلمية في المنظمات والاستفادة من التجارب السابقة عن طريق **التوجه بالفرضيات** وإيجاد البدائل الاستراتيجية التي تسهم في اتساع الأفكار الاستراتيجية لدى المدراء المبدعين والإدارة العليا لها دور مهم في دعم آراء الأفراد ومقترحاتهم وتجنب الوقوع بالمشاكل.
- 5- يساهم التفكير الاستراتيجي في إعطاء أصحاب القرار الحافز والدعم لاتخاذ القرارات في ظل التغيرات التي تصيب المنظمات ويخلق لهم الإحساس والبحث المستمر عن الطرق البديلة التي تساعد المنظمات على النمو والتطوير والحفاظ على الميزة التنافسية وتنشيط **التفكير الفرصي** من أجل تقديم أكثر من فرصة وفكرة واحتمالية لمواجهة تغيرات البيئة.
- 6- التحدي الحقيقي للمنظمات المعاصرة هو كيفية صياغة الخطط الاستراتيجية وإمكانية الكشف عن الثغرات التي قد تعرقل عمل المنظمات في المستقبل إذ لا يوجد تقنيات وبرامج جاهزة سواء الأفكار الذهنية الحادة والمواقف ومن خلالها يتم رسم تصور عن المواقف والمستقبل إذ يمثل **التفكير النظمي** قدرة المنظمة على تحقيق التفكير الاستراتيجي والتكيف مع متطلبات البيئة.

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالأداء الإبداعي:

- 1- أصبح للأداء الإبداعي دور أساسي في مساعدة المنظمات لبناء هيكلها الإداري والاستراتيجي إذ يسهم في إيجاد أفضل الأساليب للارتقاء بنظام معلوماتي إبداعي عالي يسهم ويحافظ على الموارد المتاحة للمنظمات إذ إن التقلبات البيئية المتسارعة وزيادة التحديات اللازمة للبحث إيجاد الأساليب والمهارات العلمية لضمان جودة الأداء الإبداعي.
- 2- يتطلب الأداء الإبداعي درجة عالية من المهارات التحليلية إذ يقتضي إيجاد تفسير للمعلومات المتوفرة بهدف إيجاد تصور يخدم الوضع القائم ومن ثم إيجاد البدائل المطروحة بموضوعية وهذا يعتمد على المرونة والخبرة في صناعة القرار وإيجاد البدائل الأفضل.
- 3- يسهم الأداء الإبداعي في خلق ثقافة إبداعية لبيئة المنظمة الداخلية ولجميع الأفراد العاملين حسب عملهم واختصاص كل منهم وخلق حالة من الانسجام في كافة أقسام المنظمة للمساهمة في تطوير عمل هذه المنظمة إذ إن الإصالة امتلاك أصحاب القرار الثقافة والوعي والادراك والأبداع في تقديم الأفضل.
- 4- الأداء الإبداعي يمثل اليوم ضرورة وليس خياراً من باقي الخيارات لدى المنظمات إذ بفعل التغيرات السريعة في المعلومات والبيئات أصبح الأداء الإبداعي أمراً مهماً لتنمية قدرات المنظمات واستمرارية عملها إذ لا يمكن للمنظمات الاستمرار من دون وجود **الطلاقة** في أداء إبداعي.
- 5- الأداء الإبداعي يمثل النقطة الجوهرية للمنظمة وهو القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة ويمثل محور التفاعل مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة ولكي تستطيع الحفاظ على استمرارية عملها في البيئة المتغيرة صار واجب عليها **الإحساس بالمشاكل** وتطوير قدرات تنسجم وتتوافق مع التوجهات الاستراتيجية والخطط المرسومة.

ثانياً: مناقشة الاستنتاجات الخاصة بالجانب التحليلي:

أ- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها على المستوى العام بناء على إجابات ضباط وموظفي العينة لمتغيرات البحث اذ اظهرت النتائج ان هناك اهتماماً واضحاً من قبل المنظمة المبحوثة بأبعاد التفكير الاستراتيجي لتحقيق النجاح للمنظمة ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي:

1- هناك اهتمام كبير من المنظمة المبحوثة ببعيد **القصد الاستراتيجي** من خلال الاهتمام بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي للمنظمة عن طريق مواكبة التصورات الاستراتيجية والتكنولوجية وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

2- تتبنى المنظمة المبحوثة بعد **التفكير بالوقت** اذ يمثل أحد اهم المرتكزات الأساسية في استمرارية المنظمة اذ يعد الوقت عاملاً مهماً للمنظمة في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية لها.

3- لوحظ ان هناك اهتماماً من قبل المنظمة المبحوثة لبعيد **الفرضيات الموجهة** من خلال تشخيص الواقع الحالي للمنظمة والتنبؤ بالمستقبل لرسم واقع أفضل للمنظمة.

4- اسهمت التحليلات في اهتمام المنظمة المبحوثة ببعيد **التفكير الفرصي** اذ ان استغلال الفرص المتاحة وتحويلها الى اهداف تخدم عمل المنظمة ولدت اهتماماً كبيراً لدى أصحاب القرار وتعد أحد اهم عوامل نجاح المنظمة.

5- وجود اهتمام كبير من قبل المنظمة المبحوثة ببعيد **التفكير النظمي** من خلال إيجاد انظمة قادرة على التنبؤ بالمستقبل وتوفير أفضل الأساليب الحديثة للمنظمة المتمثلة بالحواسيب وأجهزة البصمة وغيرها.

ب- قدمت تحليلات البيانات الإحصائية من استمارة الاستبيان ضمن الجانب التحليلي من هذا البحث مجموعة من الاستنتاجات تبين ان هناك اهتماماً من قبل المنظمة المبحوثة بأبعاد الأداء الإبداعي من أهمها:

1- ان التغيير من الظواهر المتطورة الطبيعية وان المنظمة تمتاز **بالمرونة** والقدرة على المواكبة والتكيف معها وتحقيق أفضل الأساليب الحديثة في كافة مفاصل واقسام المنظمة.

2- وجود تركيز عالي من قبل الأفراد عينة البحث على إيجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل و**الطلاقة** في مواجهة التغييرات والتطورات التي تتعرض لها المنظمة.

3- هناك اهتمام كبير من قبل مدراء المنظمة في النقاش وإقناع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال **المهارات** وامتلاك **الاصالة** في تسيير اعمال المنظمة.

4- يركز مدراء المنظمة المبحوثة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة قبل اتخاذ القرارات و**الاحساس بالمشاكل** من اجل إيجاد أفضل الحلول لتسيير اعمال المنظمة.

المبحث الثاني

التوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية

توطئة:

تولدت لدى الباحث في رسالته بشقيها النظري والتطبيقي مجموعة من الأفكار يمكن تلخيصها على شكل توصيات يمكن للمنظمة الاستفادة منها وكذلك المنظمات الأخرى من أجل تطوير واقع عملها وضمان استمراريتها في ظل البيئة المتغيرة فضلاً عن التوصيات تبلورت لدى الباحث بعض المقترحات تتعلق بالدراسات المستقبلية وذلك في إطار محورين وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: التوصيات

المحور الثاني: مقترحات الدراسات المستقبلية

المحور الأول

التوصيات

أولاً: التوصيات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي:

1- التركيز على التفكير الاستراتيجي إذ اثبت البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير وانعكاس على الأداء الإبداعي ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مفاصل واقسام المنظمة من أجل التزام الموظفين باتجاه اهداف المنظمة المقدمة من قبل الإدارة العليا إذ يجب ان تكون الموارد المالية والصلاحيات الإدارية مناسبة مع حجم المهام الملقاة على عاتق من ينجزها.

2- على المنظمة العمل بجدية واستثمار التفكير الاستراتيجي الموجود لديها من خلال الاهتمام بأفكار ومقترحات الموظفين العاملين فيها وتشجيعهم على طرحها وإيجاد قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة وتصميم برامج الاختيار والتعيين من خلال استقطاب الموهوبين أصحاب المهارات الإبداعية وان يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- فسح المجال من لدن الإدارة العليا امام الموظفين لأبداء أفكارهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد صيغ الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة كون البحث توصل الى ان ضعف الدعم من الإدارة العليا كان أحد أسباب ضعف الأداء الإبداعي لكن بالمقابل ان هناك ملاكات مؤهلة تتمتع بقدرات التفكير الاستراتيجي وبنسب جيدة وهذا يعني توافر ثقافة الابداع لكن يتطلب الاهتمام بهؤلاء الأفراد وتوفير فرص لترقيتهم من خلال المسلك الوظيفي لهم.

4- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتواصل مع الموظفين بصورة مستمرة من خلال الاجتماعات ومناقشة والتباحث بالأفكار الاستراتيجية المتوفرة لديهم اذ يعد أسلوب التفكير الجماعي من اهم وسائل تعزيز المهارات والتوصل الى أفضل الحلول الناجحة للمشاكل اذ يتحتم على المنظمة الاهتمام به عن طريق انشاء جماعات لوضع الحلول لمختلف المشاكل التي تعترض عمل المنظمة.

5- تعزيز الثقة من قبل الإدارة العليا بقدرات الموظفين وإيجاد عوامل تساعد على السيطرة والقدرة على مواكبة مجريات العمل في مواجهة المشاكل ومنحهم الحرية والابتعاد عن الأساليب الروتينية.

6- السعي الجاد من قبل الإدارة العليا على الاهتمام في تقديم المكافأة المادية والمعنوية للموظفين بما يلائم طبيعة الأعمال المنجزة لكي تتولد لديهم روح العدالة والمساواة.

ثانيا: التوصيات الخاصة بالأداء الإبداعي:

1- العمل على اعداد تقييم واضح ومفصل عن المهارات لدى الموظفين في المنظمة كذلك التأكيد على التدريب اذ ان الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات عوامل أساسية تسهم في تعزيز الأداء الإبداعي لهم وأدراك المنظمة الى ان المهارات على اختلاف انواعها وبالخصوص مهارات التفكير الاستراتيجي يمكن ان تتلاشى إذا يتم الاهتمام بها وتطويرها خلال التدريب وتطوير ما مطلوب العمل به من قبل المنظمة مع الاعتماد على الأفراد العاملين فيها.

2- العمل المتواصل لتعزيز الممارسات المختلفة الخاصة بتنمية الابداع من خلال إقامة منافسات بين المديرات التابعة للمنظمة وتكريم الأفراد أصحاب الأداء المتميز عن طريق المكافأة والعلاوات وخلق روح المنافسة وحب العمل في كافة مفاصل المنظمة.

3- تزويد المنظمة بنظم الاتصال المتطورة وإتاحة قواعد البيانات الازمة وتوفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود ومنح الإدارة العليا في المنظمة الصلاحيات والمساحة الأكبر وتشجيع

الأفراد على طرح الأفكار الإبداعية في مواجهة المشاكل وتقييم مستمر للأداء وتحديد المجالات التي يوجد فيها ضعف وتقديم توصيات لنقاط الضعف المستكشفة.

4- الاهتمام بالمرونة الداخلية في العمل كون المنظمة في تغير مستمر اذ تسهم المرونة في جعل الأفراد قادرين على مواجهة المشكلات من خلال منح الأفراد حرية العمل ومعالجة المشكلات من اجل تحقيق النجاح وعدم الشعور بالملل وترسيخ مبدأ التفاؤل في بيئة العمل والتعامل مع الأشياء بطرائق إبداعية تحقق اهداف المنظمة.

5- التأكيد على الإدارة العليا بضرورة اشعار الموظفين، بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة قيد البحث وبدورهم الكبير في نجاحها، مما ينعكس إيجابياً في تقليل ضغوط العمل والشعور بالراحة والاطمئنان، وهذا بدوره يسهم في خلق أداء ابداعي متميز في المنظمة.

6-حث الموظفين على تفشي روح المواطنة التنظيمية فيما بينهم من خلال الدورات والندوات والحوارات التنقيفية التي تؤكد على ضرورة تبني القيم الأخلاقية والإسلامية، فبناء القيم الأخلاقية يُعد ضرورياً نحو تعديل السلوك الوظيفي وشعورهم بالالتزام بالعمل وانجازه بأفضل اداء.

مقترحات الدراسات المستقبلية

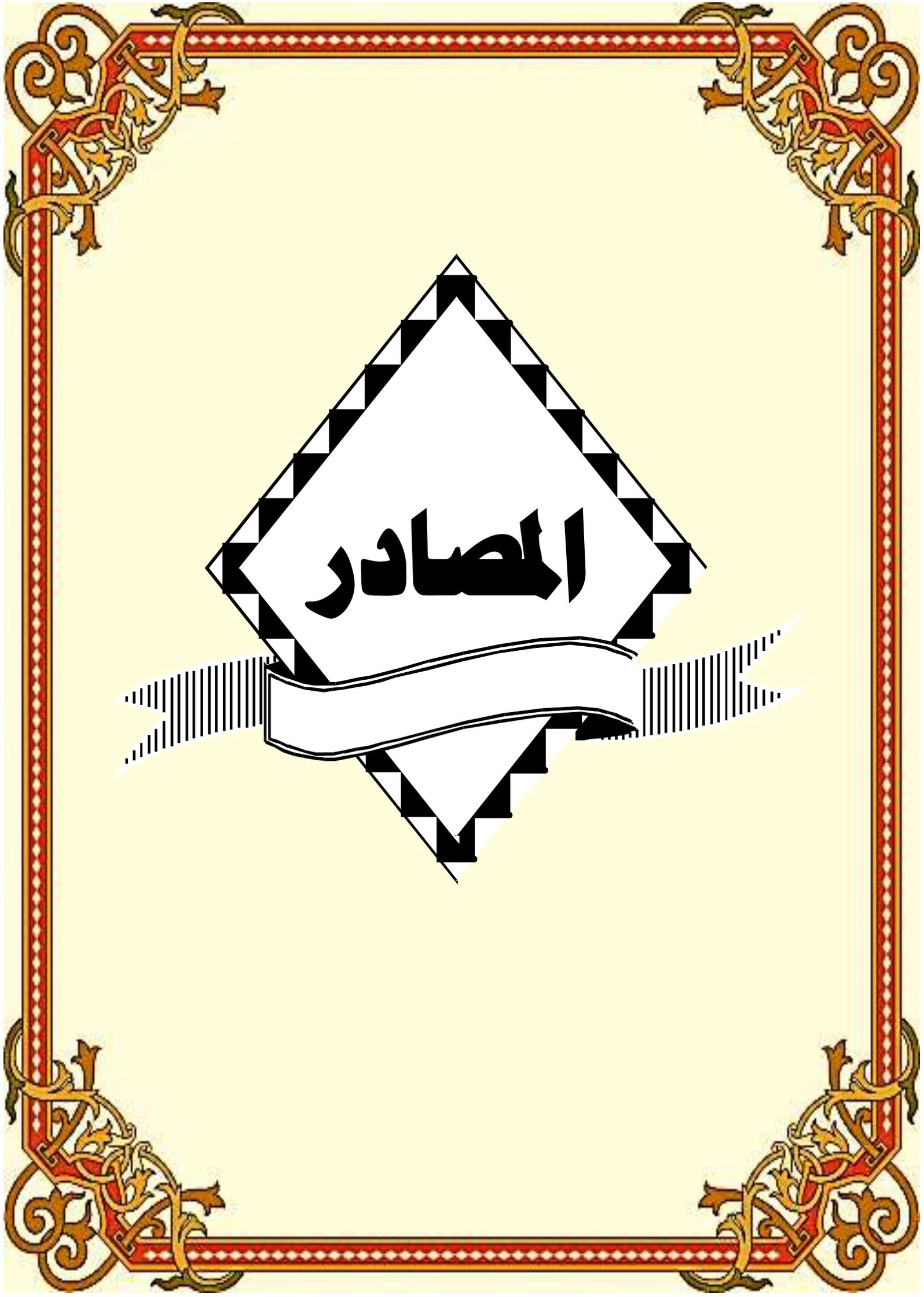
إضافة لما توصل اليه البحث الحالي من استنتاجات يقدم الباحث عدداً من المقترحات المتواضعة التي تتعلق بالدراسات المستقبلية التي تخص متغيرات الدراسة والهدف منها الإفادة من لدى الباحثين في المستقبل لاستكمال الجوانب التي لم يتسن للباحث استكمالها والتي تتمثل بالآتي:

1- اجراء دراسة عن المعوقات التي تحد من فاعليه دور التفكير الاستراتيجي في دعم وتطوير الأداء الإبداعي في المنظمات.

2- اجراء دراسة عن سبل اعداد وتهيئة الإدارة لتطوير التفكير الاستراتيجي في المنظمة.

3- اجراء دراسات مقارنة عن دور التفكير الاستراتيجي في تطوير الأداء الإبداعي في المنظمات المختلفة.

المصادر



قائمة المراجع والمصادرأولاً: المراجع- القرآن الكريم

- 1- (سورة إبراهيم الآية: 7)
- 2- (سورة الحشر الآية: 21)

ثانياً: المصادر العربية:أ- الكتب

- 1- جوران، فتحي، (2002) الابداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبية، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 2- الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي، (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- سرحان، عامر(2005) التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.
- 4- السكارنه، بلال خلف، (2011)، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2002)، مبادئ الابداع، الكويت، شركة الابداع الخليجي للاستثمار والتدريب، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 6- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه، (2002)، أطفال عند القمة –الموهبة والتفوق العقلي الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 7- صبار، رائد، (2009)، كيف تفكر استراتيجيا، برنامج تدريبي متكامل لتحقيق النجاح والابداع والتغيير في حياتك، جمعية العلم والمعرفة، بغداد.
- 8- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- 9- عامر، طارق عبد الرؤوف، (2005)، الابداع مفاهيمه – أساليبه – نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- 10- يونس، طارق شريف، (2002) الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

ب - المجلات الدورية المؤتمرات :

- 1- عمر، عزاوي ومحمد، عجيلة، (2006)، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4.
- 2- عيد، سعيد (2008) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 17_21، فبراير، القاهرة.
- 3- قويع خيرة، ودبachi يمينة، وسليمان عائشة، (2018). الابداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم.
- 4- الكبيسي، عامر خضير، (2008) التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، المجلة العربية للدراسات الأمنية، والتدريب، المجلد 25، العدد، 12 السعودية، الرياض.
- 5- صالح عبد الرضا رشيد، & عذراء عبد الكريم حميد. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية.
- 6- مجذاب، علي كزار (2019). الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) دراسة ميدانية قطاع النفط العراقي. مجلة الادارة والاقتصاد.

ت- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1- بريس، مها عارف، (2010)، تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد دراسات مستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 2- الدجني، إياد علي يحيى، (2006)، " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة "، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- العبيدي، ارادن حاتم خضير، (2010) تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسفة في الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 4- الفواز، نجوى بنت، (2008)، التفكير الاستراتيجي الانماط والممارسات والمعوقات، دراسة تحليلية لعينه من مديرات التعليم العام الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة العامة والتخطيط، جدة.

A- Books

- 1- Baker, G., & Mills, A. (2011, July). Creative Use. In PACIS.
- 2- Bateman, A. (2006). Mentalization-based treatment for borderline personality disorder: A practical guide. OUP Oxford.
- 3- Burns, A. (2003). Business intelligence. Australian Foresight Institute. Victoria, Australia.
- 4- CHAKRAVARTHY, B., & LORANGE, P. (2004). Managing the strategy process: a framework for a multibusiness firm. 1991. Strategy: Process, Content and Context. Italy: Thomson.
- 5- Daft, R. L. (2004). Organizzazione aziendale. Apogeo Editore.
- 6- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004.
- 7- Duxbury, T. (2012). Creativity: Linking theory and practice for entrepreneurs. Technology Innovation Management Review.
- 8- El Namaki, M. S. S. (2014). Strategic Thinking for Turbulent Times. Springer.
- 9- Gyskiewicz, S., & Taylor, S. (2003). Making creativity practical: Innovation that gets results. Center for Creative Leadership.
- 10- Haines, S. G. (2007). Strategic and systems thinking: The winning formula. Systems Thinking Press.
- 11- Hair, J, Celsi, M, Ortinau, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
- 12- Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.
- 13- Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling. Los angeles: Sage.

- 14- Johnson, L. K., & Wirtz, J. J. (Eds.). (2004). *Strategic Intelligence: Windows into a Secret World: An Anthology*. Roxbury Publishing Company.
- 15- O'Shannassy, T. (2000). *Models and Methodology to Study Strategic Thinking in Australian Public Companies*. RMIT Business.
- 16- Sloan, J. (2013). *Learning to think strategically*. Routledge.
- 17- Taylor, A. S. (2015). *Transformational leadership, diversity, and creativity at work: A moderated mediation model*.
- 18- Yamin, F., & Depledge, J. (2004). *The international climate change regime: a guide to rules, institutions and procedures*. Cambridge University Press.
- 19- Amitabh, M., & Sahay, A. (2007). *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link, An Exploratory Strategy*.
- 20- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and psychological measurement.
- 21- Torset, C. (2002, June). *La notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes*.
- 22- McAdam, P. J., Kushner, P., & Bailey, B. K. (2002). U.S. Patent No. 6,430,714. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

B- Journals&periodicals&researchas

1. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). *High performance work practices, organizational performance and strategic thinking*. International Journal of Organizational Analysis.
2. Alsaaty, F. M. (2011). *A model for building innovation capabilities in small entrepreneurial firms*. Academy of Entrepreneurship Journal.
3. Amjed, A., & Tirmzi, S. H. S. (2016). *Effect of humor on employee creativity with moderating role of transformational leadership behavior*. Journal of Economics, Business and Management.

4. Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
5. Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management & Organization*.
6. Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*.
7. Awang, H., & Ramly, I. (2008). Creative thinking skill approach through problem-based learning: Pedagogy and practice in the engineering classroom. *International journal of human and social sciences*.
8. Baloch, Q. B., & Inam, M. (2007). Strategic thinking: Catalyst to competitive advantage. *Journal of Managerial Sciences*.
9. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*.
10. Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*.
11. Bower, K. M. (2011). IT Strategic Thinking in Large Organizations: Where's the Foresight?. *Journal of Strategic Leadership*.
12. Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Pan, J. Y. (2018). Typology of creative entrepreneurs and entrepreneurial success. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
13. Chin, W. W.,(1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling Modern Methods for Business Research*.
14. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
15. Crass, D., & Peters, B. (2014). Intangible assets and firm-level productivity. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*.

16. Dagher, M. M., & Al Zaydie, K. I. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach. *International Journal of Commerce and Management*.
17. de Carvalho Vidigal, F., Bressan, J., Babio, N., & Salas-Salvadó, J. (2013). Prevalence of metabolic syndrome in Brazilian adults: a systematic review. *BMC public health*.
18. De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of personality and social psychology*.
19. Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *foresight*.
20. Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*.
21. Fairholm, M. R. (2009). *Leadership and Organizational Strategy*. *Innovation Journal*.
22. Fink, A., & Schlake, O. (2000). Scenario management—An approach for strategic foresight. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*.
23. Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*.
24. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*.
25. Greenwald, M. (2002). Density limits in toroidal plasmas. *Plasma Physics and Controlled Fusion*.
26. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*.

27. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*.
28. Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*.
29. Harrison, C. D., & Graham, J. J. (2009). U.S. Patent No. 7,580,045. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
30. Henseler, J, Hubona, G and Ray, P.A.(2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management and data system*.
31. Hottola, P. (2009). *13 Tourism Development Strategies: Lessons from the Southern African Experiences*. Tourism strategies and local responses in Southern Africa.
32. Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*.
33. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*.
34. Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2015). The development of innovations in organizations: The role of creative energy fields. *Kybernetes*.
35. Kalyar, M. N., & Kalyar, H. (2018). Provocateurs of creative performance: Examining the roles of wisdom character strengths and stress. *Personnel Review*.
36. Kerr, C., & Lloyd, C. (2008). Pedagogical learnings for management education: Developing creativity and innovation. *Journal of Management & Organization*.

37. Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*.
38. Kim, J. G., & Lee, S. Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*.
39. Kim, S., Mabin, V. J., & Davies, J. (2008). The theory of constraints thinking processes: retrospect and prospect. *International Journal of Operations & Production Management*.
40. Kollmann, t, stockman, c, krell, peschl, A & Buchwald, S. (2013). Integrating dependency on the leader and empowerment into transformational leadership creative performance relationship . *central European Business review*.
41. Kruger, J. L., & Steyn, F. (2014). Subtitles and eye tracking: Reading and performance. *Reading Research Quarterly*.
42. Laan, W., Grobbee, D. E., Selten, J. P., Heijnen, C. J., Kahn, R. S., & Burger, H. (2010). Adjuvant aspirin therapy reduces symptoms of schizophrenia spectrum disorders: results from a randomized, double-blind, placebo-controlled trial [CME]. *Journal of Clinical Psychiatry*.
43. Lee, H. W., & Yu, C. F. (2010). Effect of relationship style on innovation performance. *African Journal of Business Management*.
44. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*.
45. Macaro, E. (2006). Strategies for language learning and for language use: Revising the theoretical framework. *The modern language journal*.
46. Mahdavian, M., Mirabi, V., & Haghshenas, F. (2014). A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers. *Management Science Letters*.

47. Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry, *Journal of Management Studies*.
48. Masifern, E. (2003). Estrategias en Tiempos de incertidumbres y crisis. Conferencia Reus Ideas a Debat, Reus, España.
49. Maxwell, W. J. (2010). Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking [interaktyvus]. weLEAD Online Magazine. Priega.
50. Mishra, M., Garg, K., & Nagpal, T. (2016). Relationship between creativity traits and academic performance of management students. *Man In India*” retrieved from.
51. Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*.
52. Mylonas, N., & Petridou, E. (2018). Venture performance factors in creative industries: a sample of female entrepreneurs. *Gender in Management: An International Journal*.
53. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*.
54. Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*.
55. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*.
56. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*.
57. Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*.

58. Petraite, M. (2014). Organizing and Monitoring Innovation: linking Processes, Design, and Strategy. In ISPIM Conference Proceedings (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management.
59. Petraite, M. (2014). Organizing and Monitoring Innovation: linking Processes, Design, and Strategy. In ISPIM Conference Proceedings (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management.
60. Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
61. Rao, V. (2016, February). Innovation through employee engagement. In *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research*.
62. Rashid, S. A., & Hameed, A. A. K. (2019). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*.
63. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*.
64. Röhl, K. H. (2016). Entrepreneurial culture and start-ups: Could a cultural shift in favour of entrepreneurship lead to more innovative start-ups? (No. 2/2016E). *IW Policy Paper*.
65. Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business & Management Research*.
66. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex. Financial Times/Prentice Hall.
67. Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*.
68. Shaikh, S. J., & Cruz, I. (2019). 'Alexa, Do You Know Anything?' The Impact of an Intelligent Assistant on Team Interactions and Creative Performance Under Time Scarcity. *arXiv preprint arXiv*.

69. Sharifirad, M. S. (2016). Can incivility impair team's creative performance through paralyzing employee's knowledge sharing? A multi-level approach. *Leadership & organization development journal*.
70. Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
71. Smith, R. E., MacKenzie, S. B., Yang, X., Buchholz, L. M., & Darley, W. K. (2007). Modeling the determinants and effects of creativity in advertising. *Marketing science*.
72. Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*.
73. Suifan, T. S., & Al-Janini, M. (2017). The relationship between transformational leadership and employees' creativity in the Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*.
74. Switzer, M. (2008). Strategic thinking in fast growing organizations. *Journal of Strategic Leadership*.
75. Taylor, A. S. (2015). Transformational leadership, diversity, and creativity at work: A moderated mediation model.
76. Thundiyl, T. G., Chiaburu, D. S., Li, N., & Wagner, D. T. (2016). Joint effects of creative self-efficacy, positive and negative affect on creative performance. *Chinese Management Studies*.
77. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*.
78. Vayyavur, R. (2015). ERP implementation challenges & critical organizational success factors. *International Journal of Current Engineering and Technology*.
79. Wu, Y. L., Li, E. Y., & Chang, W. L. (2016). Nurturing user creative performance in social media networks. *Internet Research*.

80. Yazgan-Sag, G., & Emre-Akdogan, E. (2016). Creativity from two perspectives: Prospective mathematics teachers and mathematician. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*.
81. Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*.
82. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*.
83. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*.
84. Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*.
85. Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
86. Wen, H., & Liu, Z. (2016). Broadband electrophysiological dynamics contribute to global resting-state fMRI signal. *Journal of Neuroscience*.
87. Sloan, T. B., Janik, D., & Jameson, L. (2008). Multimodality monitoring of the central nervous system using motor-evoked potentials. *Current Opinion in Anesthesiology*.
88. Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. *Global Business & Management Research*.
89. Fruehauf, J. P., & Meyskens, F. L. (2007). Reactive oxygen species: a breath of life or death *Clinical Cancer Research*.

90. Amitabh, M., & Sahay, A. (2007). **Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link, An Exploratory Strategy.**
91. Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). **Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences.**
92. Wen, H., & Liu, Z. (2016). **Broadband electrophysiological dynamics contribute to global resting-state fMRI signal. Journal of Neuroscience.**
93. Montejo, L. A., Sloan, J. E., Kowalsky, M. J., & Hassan, T. (2008). **Cyclic response of reinforced concrete members at low temperatures. Journal of Cold Regions Engineering.**
94. McAdam, R., & Bailie, B. (2002). **Business performance measures and alignment impact on strategy. International Journal of Operations & Production Management.**

C-Theses and dissertation

1. Kossek, S. (2010). **The University of Michigan has Accepted Your Friend Request: A Case Study of the University of Michigan's Social Media Use (Doctoral dissertation).**
2. Norton, M. B. (2006). **Effects of divergent teaching techniques upon creative thinking abilities of collegiate students in agricultural systems management courses (Doctoral dissertation, Texas Tech University).**
3. Penney, G. (2010). **Executive Fire Officers' strategic thinking capabilities and their relationship with information and communication technology (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).**
4. Walsh, M., & Greaney, J. (2013). **Mindfulness and creative performance: effects of brief and sham mindfulness meditation on insight problem solving. Unpublished Thesis). Dun Laoghaire Institute of Art, Design and Technology.**
5. Alsaaty, F. M. (2007). **Entrepreneurs: Strategic thinkers in search of opportunities. Journal of Business & Economics Research (JBER).**

الملاحق

الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
جامعة كربلاء المساعد الاداري لرئيس الجامعة	الادارة الاستراتيجية	ادارة الأعمال	أ. د أكرم محسن الياسري	1
جامعة كربلاء عميد كلية الادارة والاقتصاد	ادارة التسويق	ادارة الأعمال	أ. د علاء فرحان طالب	2
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد	إحصاء	إدارة الأعمال	أ. د عواد كاظم الخالدي	3
جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	ادارة الأعمال	أ. د ليث علي يوسف الحكيم	4
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	إدارة الأعمال	أ. د ميثاق هاتف الفتلاوي	5
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد	ادارة التسويق	ادارة الأعمال	أ. فؤاد حمودي العطار	6
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد	الادارة الاستراتيجية	ادارة الأعمال	أ. م. د احمد كاظم بريس	7
جامعة الفرات الاوسط التقنية	ادارة الموارد البشرية	ادارة الأعمال	أ. م. د امال غالب راشد	8
جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد	ادارة الموارد بشرية	ادارة الأعمال	أ. م. د بشار عباس الحميري	9
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد	السلوك تنظيمي	ادارة الأعمال	أ. م. د حسين حريجة الحسناوي	10
جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	ادارة الأعمال	أ. م. د زينب عبد الرزاق الحسناوي	11

تم ترتيب قائمة اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية.



ملحق (2) استبانة التحكيم

جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...
الاستاذ الفاضل المحترم.

تعد استمارة الاستبانة بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات البحث الموسوم (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية رصينة في هذا المجال يرجى قراءة الفقرات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة فيها مع بيان الملاحظات الضرورية والتي سوف تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل الباحث على وفق المحاور الآتية:

- 1- مدى انتماء الفقرات المذكورة الى الأبعاد؟
- 2- هل ان الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية؟
- 3- مدى وضوح الفقرات الموضوعية حسب الأبعاد؟
- 4- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

الملاحظات:

- 1- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

المشرف

أ.د فيصل علوان الطائي

جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث

بهاء ميثم عبد

جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد

الاسم واللقب العلمي:

التخصص: عام / دقيق /

مكان العمل الحالي:

(متغيرات البحث الرئيسية)

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

مجموعة من المهارات التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء الأعمال داخل وخارج المنظمات بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.

البعد الأول: القصد الاستراتيجي:

التفكير والبحث عن خفايا المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد واحتواءها والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال النظر للمدى البعيد، وان المقاصد يجب ان تمتاز بالواقعية والموضوعية واستكشاف القدرات للتكيف مع المستجدات لتحقيق الفوز.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	ينتمي	
1	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة				
2	اهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمتنا				
3	أحرص على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية				
4	أفكر جلياً في تطوير الخدمات التي تقدمها منظمتنا وبما ينسجم مع رؤيتها				
5	أرسخ مبدا المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة				

البعد الثاني: التفكير في الوقت:

بانه العملية الاستراتيجية ليست مدفوعة بالمقام الاول بالمستقبل، بل بالفجوة بين الواقع الحالي ونية المستقبل، يربط الماضي بالحاضر وربطه بالمستقبل، المفكر الاستراتيجي دائماً، يفكر في الوقت المناسب، هذا التذبذب بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية وصياغتها.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	ينتمي	
1	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل				
2	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية.				
3	انجاز المشاريع المتوقفة التي تم صياغتها في الماضي.				
4	دراسة وتقييم الامكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل				
5	الاستفادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها بحاضرها ومستقبلها.				

البعد الثالث: الفرضيات الموجهة:

بانها عملية اختبار واستكشاف الفرضيات والتأكد منها هل هي مناسبة ام لا من خلال استخدام الأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتوفر فيها المعلومات بشكل كبير ومستمرة التغيير لذلك يجب تطوير التفكير مع الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بالصورة الجيدة لذلك أصبح من اللازم تطوير الفرضيات وتقديم أفضل الاستراتيجيات.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	طرح بدائل استراتيجية تتواءم مع المتغيرات البيئية.						
2	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل						
3	اضع أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب المنظمة.						
4	اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بانشطة منظمنا						
5	اعتماد اليات العمل الاداري وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.						

البعد الرابع: التفكير الفرصي:

بانه القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى موارد تخدم عمل المنظمات مع وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل المنظمات.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة						
2	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للمنظمة						
3	استحدث فرص جديدة تنسجم مع اهداف المنظمة						
4	ابحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح اعمال المنظمة						
5	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل						

البعد الخامس: التفكير النظمي:

القدرة على تحليل الانظمة والعمليات وكيفية الاستفادة منها وتوليفها عبر تجزئتها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والاجزاء الأخرى.

ت	التقويم				الفقرات
	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		
	ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
1					استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية واستغلال نقاط الضعف والقوه.
2					امتلاك رؤية شاملة تجاه اعمال المنظمة وأدراك ومعرفة نظام عملها التنظيمي والاداري.
3					بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة.
4					ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل
5					استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية.

ثانياً: الأداء الإبداعي:

مرتكز من المرتكزات الأساسية في الهياكل الإدارية للمنظمات في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الحاصلة بحيث أصبح من العوامل الرئيسية للمنافسة بين المنظمات اذ انه ينمي السمات الإبداعية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويساهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل.

البعد الأول: المرونة: القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار الأفكار التي تساهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة إبداعية.

ت	التقويم				الفقرات
	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		
	ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
1					لدي القدرة في البحث عن طرح افكار جديد أكثر فاعليه لانجاز العمل
2					احاول تجربة الافكار الجديدة البناء ولا احكم عليها مسبقاً.
3					اعتقد ان التغيير ظاهرة متطورة على المنظمة التكيف معها
4					احرص على معرفة الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه
5					احرص على احداث تغيرات في اساليب العمل بين فترة واخرى

البعد الثاني: الطلاقة:

إمكانية الأفراد المبدعين على انتاج الأفكار الإبداعية خلال مدة زمنية معينة وبالسرعة والسهولة على استدعاء هذه الأفكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة						
3	ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة						
4	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة						
5	اتمتع بمهارات فائقة في النقاش						

البعد الثالث: الإصالة: جوهر الحداثة وخلق الإصالة ليس جلبها من أي مكان لان الأصل هو النسخة الأولى والأخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحدة من اهم القدرات الإبداعية كونها تمثل انتاج الأفكار الجديدة وغير المكررة وامتلاك الإصالة يعني التميز بها وعدم قدرة الاخرين على امتلاكها.

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد						
2	احاول الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل						
3	ادارة النقاش والقدرة على الأقتناع احدى اهم المهارات التي اتمتع بها.						
4	اضع مقترحات او بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.						
5	امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل						

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات:

انها توقع المشاكل قبل حدوثها وإمكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين اذ ان اكتشاف المشاكل سريعاً يعني تقليل حجم الاضرار والايثار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافيها وعدم الوقوع

ت	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية اضافة أو تعديل الفقرة
	الفقرات		لا ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة						
2	اتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها						
3	اظهر الحماس في التعامل مع مشاكل العمل						
4	لدي القدرة على تطوير بدائل عديده للتعامل مع المشاكل.						
5	اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار						

ملحق (3)

استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع / استبانة

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره على الأداء الإبداعي - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي - قسم البطاقة الوطنية في كربلاء المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وبما انكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- ان إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) ، نرجو منك وضع علامة (/) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة مع العلم ان المتغيرات الرئيسية معروفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور	طالب ماجستير
فيصل علوان الطائي	بهاء ميثم عبد حسين

المعلومات التعريفية

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر انثى
- 2- العمر: أقل من 20 سنة 20 - 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة 51 سنة - فأكثر
- 3- التحصيل الدراسي: متوسطة فما دون إعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر

(متغيرات البحث الرئيسية)

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

مجموعة من المهارات التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء الأعمال داخل وخارج المنظمات بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.

البعد الأول: القصد الاستراتيجي: التفكير والبحث عن خفايا المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد واحتوائها والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال النظر للمدى البعيد، وان المقاصد يجب ان تمتاز بالواقعية والموضوعية واستكشاف القدرات للتكيف مع المستجدات لتحقيق الفوز.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة					
2	اهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمتنا					
3	أحرص على تطوير الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية					
4	أفكر جلياً في تطوير الخدمات التي تقدمها منظمتنا وبما ينسجم مع رؤيتها					
5	أرسخ ميذا المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.					

البعد الثاني: التفكير في الوقت: العملية الاستراتيجية ليست مدفوعة بالمقام الاول بالمستقبل، بل بالفجوة بين الواقع الحالي ونية المستقبل، يربط الماضي بالحاضر وربطه بالمستقبل، المفكر الاستراتيجي دائماً، يفكر في الوقت المناسب، هذا التذبذب بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية وصياغتها.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل.					
2	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية.					
3	انجاز المشاريع المتوقفة التي تم صياغتها في الماضي.					
4	دراسة وتقييم الامكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل.					
5	الاستفادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها بحاضرها ومستقبلها.					

البعد الثالث: الفرضيات الموجهة: عملية اختبار واستكشاف الفرضيات والتأكد منها من خلال استخدام الأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتوفر فيها المعلومات بشكل كبير ومستمر للتغيير لذلك يجب تطوير التفكير مع الوقت وتطوير الفرضيات وتحليلها بالصورة الجيدة اذ أصبح من اللازم تطوير الفرضيات وتقديم أفضل الاستراتيجيات.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	طرح بدائل استراتيجية تتواءم مع المتغيرات البيئية.					
2	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل.					
3	اضع أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب المنظمة.					
4	اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة منظمنا					
5	اعتماد اليات العمل الاداري على وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.					

البعد الرابع: التفكير أفرصى:

القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى موارد تخدم عمل المنظمات مع وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل المنظمات.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة.					
2	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للمنظمة					
3	استحدث فرص جديدة تنسجم مع اهداف المنظمة					
4	ابحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح اعمال المنظمة					
5	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل.					

البعد الخامس: التفكير النظمي: القدرة على تحليل الانظمة والعمليات وكيفية الاستفادة منها وتوليها عبر تجزئتها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والاجزاء الأخرى.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية واستغلال نقاط الضعف والقوه.					
2	امتلاك رؤية شاملة تجاه اعمال المنظمة وأدراك ومعرفة نظام عملها التنظيمي والاداري.					
3	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة.					
4	استغلال نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف في بيئتها الداخلية.					
5	ايجاد نظام قادر على التنبؤ بالمستقبل					

ثانياً: الأداء الإبداعي:

مرتکز من المرتکزات الأساسية في الهياكل الإدارية للمنظمات في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الحاصلة اذ أصبح من العوامل الرئيسية للمنافسة بين المنظمات كونه ينمي السمات الإبداعية والانفتاح على الأفكار الجديدة ويساهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل.

البعد الأول: المرونة: القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار الأفكار التي تساهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة إبداعية.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	لدي القدرة في البحث عن طرح افكار جديد أكثر فاعليه لإنجاز العمل					
2	احاول تجربة الافكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقاً.					
3	اعتقد ان التغيير ظاهرة متطورة على المنظمة التكيف معها.					
4	احرص على معرفة الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
5	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل بين فترة واخرى.					

البعد الثاني: الطلاقة: إمكانية الأفراد المبدعين على انتاج الأفكار الإبداعية خلال مدة زمنية معينة وبالسرعة والسهولة على استدعاء هذه الأفكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
3	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
4	ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.					
5	اتمتع بمهارات فائقة في النقاش.					

البعد الثالث: الإصالة: جوهر الحداثة وخلق الإصالة ليس جلبها من أي مكان لان الأصل هو النسخة الأولى والأخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحدة من اهم القدرات الإبداعية كونها تمثل انتاج الأفكار الجديدة وغير المكررة وامتلاك الإصالة يعني التميز بها وعدم قدرة الاخرين على امتلاكها.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد.					
2	احاول الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
3	ادارة النقاش والقدرة على الأقتناع احدي اهم المهارات التي اتمتع بها.					
4	اضع مقترحات او بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.					
5	امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل					

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات: توقع المشاكل قبل حدوثها وإمكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين اذ ان اكتشاف المشاكل سريعاً يعني تقليل حجم الاضرار والايخاطر الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافيها وعدم الوقوع بها.

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	أفكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة					
2	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
3	اظهر الحماس في التعامل مع مشاكل العمل.					
4	لدي القدرة على تطوير بدائل عديده للتعامل مع المشاكل.					
5	اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار.					

ملحق (4) المقابلات الشخصية

موقع العمل	المنصب الوظيفي	الاسم	ت
قسم شؤون البطاقة الوطنية	مدير قسم	قاسم عبد الرضا عواد الغانمي	1
مركز مدينة كربلاء المقدسة	مدير شعبة	علي محمود حسين	1
الخيرات	مدير شعبة	حيدر طاهر خميس	2
قضاء الحر	مدير شعبة	شاكر حسوني عباس	3
قضاء الهنديه	مدير شعبة	حسين فلاح حسن	4
قضاء الحسينية	مدير شعبة	حيدر احمد مريعي	5
قضاء عين التمر	مدير شعبة	عبد الصمد حمزة عبيد	6
ناحية الجدول الغربي	مدير شعبة	عبد السادة عيدان علوان	7
مركز مدينة كربلاء المقدسة	مدير قسم الحسابات	حازم جاسب سلمان	8
مديرية الأحوال المدنية	مدير شعبة البصمة	محمد عقيل مسلم عبد الجبار	9
مركز مدينة كربلاء المقدسة	شعبة الدعم الفني	امير جبار تركي	10
مركز مدينة كربلاء المقدسة	إدارة قسم البطاقة الوطنية	عادل طالب عبيد	11

(Abstract)

The aim of the research is to know the extent to which the dimensions of the independent variable can affect the strategic thinking represented by (strategic intent, time thinking, directed hypotheses, opportunity thinking and organizational thinking) and the dependent variable creative performance in its dimensions represented (flexibility, fluency, originality and a sense of problems) in the decisions of officers and employees of the Affairs Department The unified national card in the holy Karbala, which was searched.

The research relied on the exploratory descriptive approach in collecting, analyzing, and interpreting its data. The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data from a sample of (70) employees from the researched section, in addition to conducting personal interviews for a number of officers of the rank of major and above and the directors of departments and divisions. A set of methods were used. The statistic that helped in analyzing the research evidence and testing its hypotheses represented by statistical tools (including iterations, Boxplot method, Kurtosis and Skewness) to validate the natural distribution of data, confirmatory factor analysis, Alpha Kornbach coefficient, arithmetic averages and standard deviations Pearson Correlation, R2, and T Tests, based on Turnkey Statistical Programs (SPSS.V. 23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the high awareness of the current research variables by the research sample organization, upgrading the organization and accessing prominent competitive centers and creating guidance systems that are employed through training programs that develop and establish in the minds of leaders and human resources the nature of the interactive relationship between the variable of strategic thinking and its use to build creative performance For individuals, the research concluded with a set of recommendations that contribute to clarifying the relationship between research variables and its dimensions and setting means and mechanisms that can be applied to the reality of the researched organization and spreading a culture of strategic thinking in all the joints and sections of the subject System.

The Republic of Iraq

**Ministry of Higher Education and Scientific
Research Karbala University / College of
Administration and Economics**



**(Strategic thinking and its impact on creative
performance)**

**"An exploratory analytical study of the opinions of a sample of
employees of the Department of Unified National Card Affairs in
the holy Karbala"**

A Thesis Submitted to the Council of College of
Administration and Economics, Karbala University as a
partial fulfillment of the requirements For the Degree of
Master Ln Business administration Sciences

BY

bahaa Maytham Abdul Hussain Al-Ali

Supervised by

The professor

Dr. Faisal Alwan Al-Taie

2020م

1441هـ