

التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي¹

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

Strategic thinking and its impact on creative performance

An exploratory study of the opinions of a sample of officers and employees of the Department of Unified National Card Affairs in the holy Karbala

بهاء ميشم عبد حسين العلي

Bahaa Maytham Abdul Hussein Al-Ali

Bahaa_3@yahoo.com

أ.د. فيصل علوان الطائي

Prof.Dr. Faisal Alwan Al-Taie

faisel.alwan@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص:

هدف البحث الى معرفة مدى امكانية تأثير أبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي المتمثل بـ (الفصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير القرصي والتفكير النظمي) والمتغير المعتمد الأداء الإبداعي بأبعاده المتمثلة (المرونة، الطلاقة، الاصاله والاحساس بالمشاكل) في قرارات ضباط وموظفي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة التي أجريت البحث فيها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي في جمع وتحليل بياناته وتفسيرها، واعتمدت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية 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 وتم 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 كورنياخ، 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 وتكوين منظومات ارشادية توظف عن طريق برامج تدريبية تطور وترسخ في أذهان القيادات والموارد البشرية طبيعة العلاقة التفاعلية بين متغير التفكير الاستراتيجي واستخدامه لبناء أداء ابداعي للأفراد ، واختتم البحث بجملة من التوصيات التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات البحث وأبعاده ووضع وسائل وأليات يمكن تطبيقها على واقع المنظمة المبحوثة ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في جميع مفاصل وأقسام المنظمة .

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي – الأداء الإبداعي.

¹ بحث مستل رسالة ماجستير.

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.

Key words: strategic thinking, creative performance.

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 كان للتفكير الاستراتيجي الحديث التأثير البارز في تطوير الأداء الإبداعي، والاداري، و الخدماتي، 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، وعن طريقه سعت الحكومة العراقية إلى ذلك عن طريق مجموعة اصلاحات، سواء أكانت في الجانب الفكري، أم في الجانب الاداري، 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 التصيل لأهم الإصلاحات والنقاط التي جرى التحول فيها من نظام الإدارة الورقية التقليدية، الى نظام الإدارة الإلكترونية، بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي، لكونه يعدُّ من المفاهيم التي شغلت اهتمام الباحثون والمفكرين لارتباطه بالقطاعات الاستراتيجية التابعة للدولة والقطاعات الخاصة، كما يعدُّ المظهر الإيجابي لأنشطة الإدارة لا سيما أنه يهدف الى تحقيق إشباع للحاجات العامة والأساسية للمنظمات والأفراد، وبناءً على ما سبق فقد جرى تقييم مضمون الدراسة على أربعة فصول، 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، عن طريق 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، عن طريق مبحثين، تضمن الاول الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي بينما عُني الثاني بالتوصيات المقدمة للمنظمة المبحوثة، وبعض المقترحات التي قدمها الباحث وبعدها حُدِدت المراجع العلمية التي اعتمدت في البحث).

المبحث الأول منهجية البحث

توطئة:

يوضح هذا المبحث الفقرات والخطوات الرئيسية لمنهجية البحث وذلك وفقاً لما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث عن طريق محاولة البحث الحالية الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما طبيعة التفكير السائد والمهيمن لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل أن التفكير الاستراتيجي سائد فكرياً ونتاجاً بما يتناسب مع متطلبات العمل في المنظمة المذكورة؟
- 3- هل يوجد وعي كافٍ لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تطوير التفكير الاستراتيجي في ظل البيئة المتغيرة؟
- 4- ما طبيعة ومستوى أهمية أبعاد كل من التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة؟
- 5- ما المقدرات التي تمثل مجالات تنافسية قوية تساعد على تحسين الأداء الإبداعي للمنظمة؟
- 6- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي) على وفق رؤية الموظفين في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

يكتسب موضوع التفكير الاستراتيجي على وفق أنموذج (Liedtka, 1998:122) أهمية كبيرة لدى المنظمات، إذ يعدُّ من الدراسات المهمة التي دخلت في واقع عمل المنظمات عملياً، إذ تركز أهمية البحث مجموعة من النقاط متمثلة بالآتي:

- 1- يعدُّ هذا البحث مساهمة متواضعة من قبل الباحث لمساعدة الباحثون والمهتمين عند دراستهم أحد متغيرات البحث.
- 2- التفكير الاستراتيجي موضوع حيوي بحاجة ماسة له المنظمات إذ يعدُّ المحرك الأساس للابتكارات كافة والتغيرات الداخلية التي تحدث للمنظمة من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
- 3- تطبيق البحث الحالي في (وزارة الداخلية -قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة)، إذ تُعدُّ مسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين، ومن ثمَّ ضرورة الاهتمام بالموظفين ومحاولة الكشف عن بعض الصعوبات والعقبات التي تواجههم للمساهمة في وضع الحلول الناجعة لها الذي بدوره ينعكس بالإيجاب على واقع الموظفون في المنظمة.
- 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.

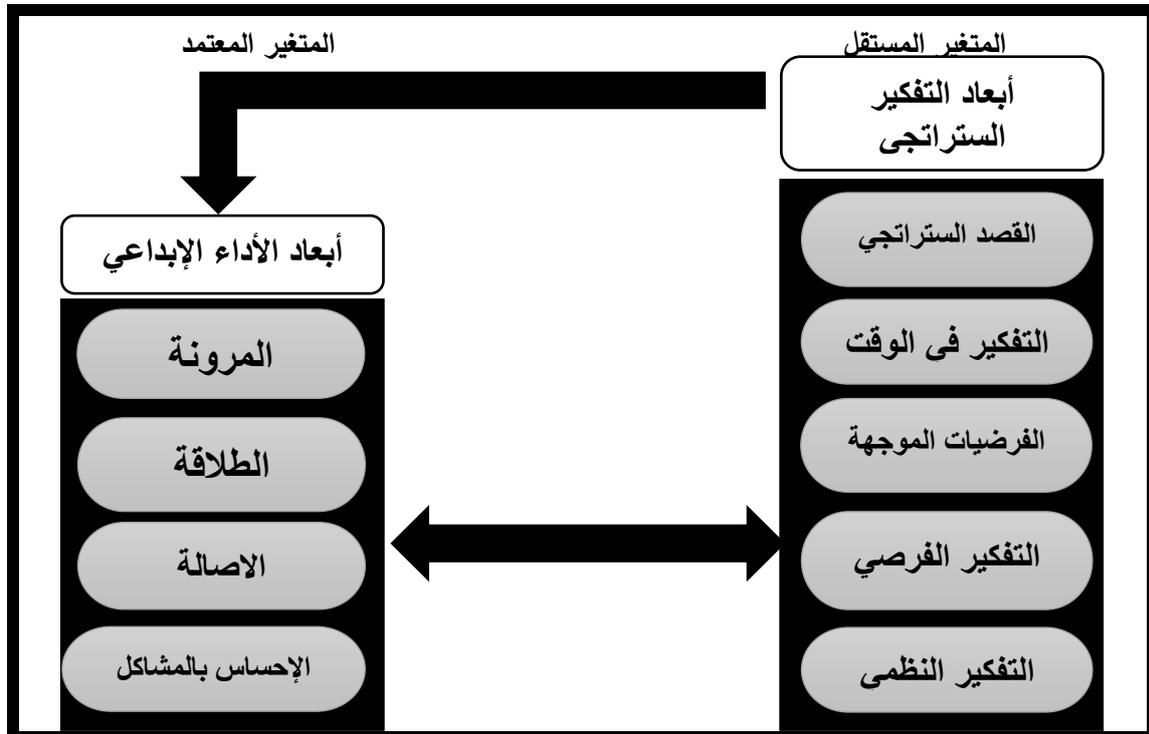
5- الأهمية المحورية (لقسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة) وما تقدمه هذه المديرية من خدمات للعديد من أفراد المجتمع العراقي والكربلائي بشكل خاص وما تمثله من أهمية كبيرة في توفير متطلبات المواطنين بأفضل الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة.

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي الى تحقيق العديد من الأهداف أبرزها ما يأتي:

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

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي وتوضيح لمشكلة الدراسة وبغية تحقيق أهدافها صُمم نموذج متكامل يجسد مخططاً يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغير التفكير الاستراتيجي المستقل ومتغير الأداء الإبداعي التابع واتجاهات التأثير فيها والنتيجة المتوقعة من ذلك هي نجاح المتغير التابع.



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث.

خامساً: فرضيات البحث:

يستند البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين صيغت على النحو الآتي:

أ- الفرضيات الرئيسية :

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

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

سادساً: حدود البحث:

يحاط البحث الحالي بمجموعة من المحددات وهي على النحو الآتي:

1- الحدود المكانية: جرى اختيار قسم شؤون البطاقة الوطنية في محافظة كربلاء المقدسة وباقي الاقسام التابعة لها في

الاقضية والنواحي من اجل اجراء الجانب الميداني للبحث.

2- الحدود الزمانية: جرى تطبيق هذا البحث وتوزيع الاستبانات واستلامها، إضافة الى المقابلات من تاريخ (2020/1/26)

الى غاية (2020/2/29) اذ كانت هذه الفترة كافية لعملية توزيع الاستبانات وجمعها من أفراد المنظمة المبحوثة.

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

سادساً: مجتمع البحث والعينة.

1- وصف مجتمع البحث: مجتمع البحث المجتمعي الكلي الذي يمثل جميع العاملين في (قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة

في كربلاء المقدسة) والبالغ عددهم (379) فرداً ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي فقد وقع اختيارنا على قسم شؤون

البطاقة الوطنية الموحدة الذي يعدُّ من إحدى الأقسام التابعة إلى مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في كربلاء

المقدسة، ومن الناحية الإدارية فأنها تتبع إلى المديرية العامة للأحوال المدنية والجوازات والإقامة -وزارة الداخلية، ويبلغ

عدداً موظفيها (379) موظف، ويضم هذا القسم (7) دوائر موزعة بحسب الرقعة الجغرافية للمحافظة.

2- وصف عينة البحث: حُددت عينة البحث التي ضمت (70) فرداً من مستويات إدارية مختلفة من قسم شؤون البطاقة

الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة من مديريين الدوائر ومسؤولي الشعب ويمكن تلخيصها كما في الجدول (1)

الجدول (1)
وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	الخاصية
النوع الاجتماعي		
93%	65	ذكر
7%	5	أنثى
100 %	70	المجموع
الفئة العمرية		
0	0	20 سنة
22%	15	سنة فأقل 20-30
62%	44	31- 40 سنة
16%	11	41-50 سنة
0	0	فأكثر 51
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	سنة 5-10
70%	49	11-15 سنة
13%	9	16-20 سنة
0	0	فأكثر 21
100 %	70	المجموع

3- المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

لوحظ من الجدول (1) ان نتائج خصائص أفراد عينة البحث كالآتي:

1- النوع الاجتماعي: يعرض الجدول (1) 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 يدلّ على اعتماد المديرية على العنصر الرجالي في إدارة اعمالها ضمن الأقسام المختلفة في المنظمة المبحوثة.

2- الفئة العمرية: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (1) أنّ 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.

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

4- سنوات الخدمة: يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1) ان نسبة (70%) تمثل أكبر 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 يدلّ على أنّ اغلب أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل الإداري.

سابعاً: منهج البحث وأدوات جمع البيانات ووصف استمارة الاستبانة:

1- منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي الذي يتوافق مع استطلاع الآراء اعتماداً على العينة القصدية لمجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام والشعب من مجتمع البحث من اجل تحقيق اهداف البحث الحالي وجمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها البحث بموضوعية وتحقيق النتائج بدقة كما اعتمد الباحث على عدداً من الأدوات والوسائل الإحصائية في معالجتها.

2- وسائل جمع المعلومات: اعتمد الباحث على عرض الإطار النظري المفاهيمي على المعلومات التي تجرى جمعها من المصادر والمراجع التي وظفت في بناء الإطار النظري للبحث وعرض الدراسات السابقة من كتب ودوريات والرسائل والاطاريح فضلاً عن تسييلات شبكة الانترنت العالمية للحصول على المصادر والمراجع.

3- وسائل جمع المعلومات للجانب الميداني: فقد استخدم الباحث الاستبانة مصدر اساس لجمع معلومات من العينة المبحوثة للحصول على المعلومات والبيانات اذ تم الاخذ بنظر الاعتبار وضوح وبساطة فقراتها.

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي: تركز فلسفة التفكير الاستراتيجي على مجموعه من الرؤى التي جرى الاتفاق عليها، والتي تعتمد إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، اذ يتمكن المفكر عن طريقه توجيه المنظمة عن طريق ، 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 (2) يعرض بعض اسهامات الباحثون لمفهوم التفكير الاستراتيجي حسب الاسبقية الزمنية:

الجدول (2)

بعض اسهامات الباحثون لمفهوم التفكير الاستراتيجي

(توافر القدرات والمهارات الأساسية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية إذ يسهم في امداد الموظفين بالأفكار والحلول الإبداعية لتحليل ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تعيق اعمالهم)	Baloch&Inam,20 09:3	1
(يمثل التفكير بضرورة ما يجب ان ينجز للمنظمة من صياغة الأهداف وأثره على وجود المنظمة والأفراد والمنافسين والزبائن)	Taylor,2015:5	2
(عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي وهو التفكير المستقبلي عالي المستوى من الحيوية)	Alatilat,2019:5	3
(يمثل العمليات الادراكية التي يجب ان يتم تفسيرها وتحليلها وتقييم هذه الأفكار من اجل ان تستفاد منها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية)	Dhir&Samanta,2 018:4	4
(الطريق الأكثر ابداع في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه الموظفين وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرار المنظمة وتطورها)	Nickols,2019:4	5

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

ويعرف الباحثان التفكير الاستراتيجي: مجموعة من المهارات العقلية والادراكية التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء الاعمال داخل وخارج المنظمات بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للمنظمة.

2- 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 الأنماط البيئية (Laan,2010:73).

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 أفضل البدائل والحلول والخيارات الاستراتيجية لمواكبه التطورات البيئية المتسارعة (Penney,2010:29). 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 (Salamzadeh&Vahidi,2018:5)

اما الباحثان فينظران الى أهمية التفكير الاستراتيجي عن طريق النقاط الاتية:

- 1- مدخل للتغير التنظيمي لكونه مواكب للتغيرات البيئية والتفكير السريع للتعامل معها.
- 1- مدخل مهم للتفوق التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الأسواق كافة.
- 2- مدخل للتفوق الاستراتيجي كونه منتج للأفكار الاستراتيجية المستمرة في المنظمات.
- 3- مدخل لريادة منظمات الاعمال اذ يمثل الانسجام مع السلوكيات الريادية والأفكار الجديدة.
- 4- مدخل للتمييز التنظيمي يركز على الجوانب الحيوية والجوهرية في المنظمات ويطورها

4- أبعاد التفكير الاستراتيجي

معظم الادبيات التي جرى مراجعتها تؤكد على الأدوار الأساسية للتفكير الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية وتقتصر أبعاد مختلفة، إذ أنّ استراتيجيات التفكير تتطلب تطوير مفاهيم التفكير، مهارات التفكير، أساليب التفكير وكذلك تقنيات التفكير، وتؤكد الدراسات الى انه كلما كانت المنظمات أكثر سهوله وفاعلية كلما كانت أكثر استجابة وفاعلية للتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال والأبعاد التي ذكرها بعض الباحثون تؤكد ان التفكير الاستراتيجي عملية أساسية للمنظمات في تطوير هيكلها واستراتيجياتها والخطط المتبعة ويوضح الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين حول هذه الأبعاد.

الجدول (3)

بعض اسهامات الباحثون حول أبعاد التفكير الاستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	الأبعاد
1	(Liedtka,1998:122)	القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت - الفرضيات الموجهة - التفكير النظامي
2	(FI namaki,2014:14)	ابداعي - فرضيات موجهة - ابتكاري - التفكير بالوقت
3	(Peleckis,2015:7)	القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت - الفرضيات الموجهة - التفكير النظامي
4	(Nickols,2016:5)	القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت - الفرضيات الموجهة - التفكير النظامي
5	Dhir&Samanta,2018:4	القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت - الفرضيات الموجهة - التفكير النظامي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

اما البحث الحالي فتبنى انموذج (Liedtka,1998:122) بأبعاده (القصد الاستراتيجي - التفكير الفرصي - التفكير في الوقت - الفرضيات الموجهة - التفكير النظامي) وذلك للأسباب الآتية:

1- أكثر منطقية من باقي الأبعاد الأخرى

2- توافقتها مع اهداف البحث الحالي

3- إمكانية قياسها وتطبيقها بسهولة

وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

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 يمثل 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).

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 يخلق فجوة بين الواقع اليومي بالحاضر والقصد للمستقبل الحرج، فالخطيوط يَأثر تأثيراً بيناً في التفكير في الوقت وتخيّل مستقبل المنظمة حول العناصر المختلفة وتفاعله حسب طبيعة الظروف وإيجاد أفضل الأساليب الإبداعية لتحقيق أفضل الأهداف للمنظمة (Ershadi&Dehdazzi,2019:3).

3- **الفرضيات الموجهة:** تعمل على افتراض الفرضيات ثم أخذها للتأكد من صحتها أو اهمالها وفق العمليات المتاحة والموارد المتوفرة، إذ إن انعكاس الأساليب العلمية التي تعمل عن طريقها المنظمة بشكل دقيق لإيجاد مجموعة جديدة من البدائل المبتكرة التي تحقق إنجاز أفضل للأداء وفقاً لطبيعة القيم الموجودة (Nickols,2016:11). البيئة الحالية اليوم تمتاز بالكثير من المعلومات المتوفرة، إذ صار من الضروري عدم تقليص التفكير الاستراتيجي من أجل الاستفادة من الوقت وتطوير الفرضيات واختبارها بشكل جيد وهو ما جعل شركات الاستشارات الاستراتيجية، تتميز بالقدرة العالية على تطوير الفرضيات، وطرح أفضل للاستراتيجيات، (Ershadi&Dehdazzi,2019:13)

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

ثانياً: الأداء الإبداعي:

1- **مفهوم الأداء الإبداعي:** تعددت التعاريف ووجهات النظر حول مفهوم الأداء الإبداعي وذلك بسبب تعدد الأهداف والمداخل وراء الباحثون كونه من المواضيع ذات الخصائص المتنوعة الكثيرة ويحوي على أشياء متنوعة وجديدة أخذت الحيز الأكبر في دراستهم للأداء الإبداعي (Petraite,2014:7) منذ عشرينيات القرن الماضي أصبح تطوير الأداء الإبداعي يأخذ الحيز الكبير لدى المنظمات العالمية والمحلية إذ صار يمثل أحد أهم 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 (Kollmann&Buchwald,2013:7). يمثل ميول الأفراد إلى العمل بصورة هادفة لتقديم ومزج الأهداف والأفكار بطريقة

جديدة والمساهمة في الرفاه وإيجاد استراتيجيات جديدة تحقق النجاح والتقدم للمنظمات. (Suifan&Janini,2017:285) والجدول (4) يعرض بعض اسهامات الباحثون لمفهوم الأداء الإبداعي وحسب الاسبقية الزمنية:

الجدول (4)

بعض اسهامات الباحثون حول مفهوم الأداء الإبداعي وحسب الاسبقية الزمنية

6	Jaiswal&Dhar,2015:32	(مزيج من الإنجازات الناتجة عن جهود التجديد والتحسين المبذولة من المنظمة اخذة بنظر الاعتبار الجوانب المختلفة للعمليات وهيكلها)
7	Amjed&Tirmzi,2016:594	(يمثل بناء مركب 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 الباحثان بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

اما الباحثان فينظران الى الأداء الإبداعي: من المرتكزات 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 ويسهم في تطوير قدرات الأفراد لمواجهة التقلبات الحاصلة والوصول الى الحلول المناسبة للمشاكل.

2- أهمية الأداء الإبداعي: ان الأساس لتكوين المنظمات واستمراريتها ومواجهة العناصر البيئية المتغيرة اصبح من الضروري امتلاكها رصيد كافي من راس المال البشري المتميز، والموارد البشرية والمادية الفريدة، وان استثمار هذه الموارد بصورة صحيحة لا يكون الا عن طريق 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). إن ابداع الأفراد داخل المنظمات يخلق الأفكار الجديدة والفريدة التي تساهم انخفاضاً كبيراً في تطوير العمليات الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل افضل عن طريق الاندماج المتزايد والمعرفة العلمية وتحتاج جميع المنظمات الى الأداء الإبداعي كونه الأساس الذي عن طريقه يُحقق النجاح والازدهار للمنظمات (Zubair&Kamal,2017:38) واكد (Purnomo,2019:13) على ان أهمية الأداء الإبداعي تتمثل بالاتي:

❖ 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 أن يفصحوا عن كل ما لديهم من أفكار إبداعية تخدم عمل المنظمات وأن نجاح الأداء الإبداعي هو وسيلة لتنمية المنظمات.

- ❖ أهمية الأداء الإبداعي للعاملين: يتمثل في تدريب الأفراد على ابتكار أفكار إبداعية فريدة فضلاً عن أنه يمثل أهمية لدى الأفراد في منظماتهم إذ إنّ امتلاك الفرد أفكاراً إبداعية وأداء إبداعياً متميزاً يكون بمثابة رصيد من المعرفة وسمة للفرد
- ❖ أهمية الأداء الإبداعي لتطوير الاعمال: يمثل القاعدة الأساسية لتطوير الاعمال إذ يسهم في تطوير المنتجات والمخرجات الوظيفية ومشاركة المعرفة في حل المشكلات بشكل ابداعي وتحديد اهداف العمل والتفاعل ومكافأة الأفراد المبدعين عن تحقيق نتائج إبداعية.

اما الباحثان فينظران الى اهمية الأداء الإبداعي تتمثل بالآتي:

- 1- نقل الأفكار الإبداعية من أسلوب التلقين الى مستويات التعليم المباشر .
- 2- تدريب الأفراد على اكتساب أكبر عدداً من المهارات غير الموجود مسبقاً.
- 3- تنمية القدرات والخصائص الشخصية والعقلية للموظفين .
- 4- البحث عن الحلول ومعالجة المشاكل المحتملة التي تصيب عمل المنظمة.
- 5- زيادة وعي الأفراد بوجود معوقات في البيئة ويجب وضع حلول لتجاوزها وتجنب الاخطاء .
- 6- كسر الجمود عند الأفراد ومنحهم الحرية في العمل وإعطاء المساحات الأكبر للموظفين .

3- 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 يعدّ احدى ضرورات الحياة إذ يمثل العمليات التي عن طريقها تحقق المنظمات التنسيق الكامل والتعاون الأفضل بين الأنشطة والأقسام والتعاون فيما بينهم عن طريق سلسلة من الخطوات الفنية ان أبعاد الأداء الإبداعي تساهم في قياس وتقييم أفضل الخدمات والجدول (5) يعرض بعض اسهامات الباحثون الأبعاد الأداء الإبداعي وحسب الاسبقية الزمنية.

الجدول (5)

بعض اسهامات الباحثون حول أبعاد الأداء الإبداعي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	الأبعاد
1	Petraite,2014:11	الاصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات
2	Johannessen,2015:96	الاصالة - المرونة - الطلاقة - البحث عن المعلومات
3	Yazgan&Emre,2016:30	الاصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات
4	Sharifirad,2016:208	الاصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات
5	Purnomo,2019:13	الاصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات الادارية.

اما البحث الحالي فبنى انموذج ((Purnomo,2019:13)) بأبعاده (المرونة - الطلاقة - الإصالة - الحساسية للمشكلات) وذلك للأسباب الآتية:

1- أكثر منطقية من باقي الأبعاد الأخرى

2- توافقها مع اهداف البحث الحالي

3- إمكانية قياسها وتطبيقها بسهولة

وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- **المرونة:** تعد الرؤية الجديدة للأشياء التي تكون فريدة للناس وتمتاز بالتأثير الكبير في الاختراعات والخدمات التي تكون ملموسة مثل الثراء الوظيفي الذي يحقق اشباع الحاجات الشخصية للأفراد ومن ثم تحقق الاعمال المفيدة للمنظمات والتي تمتاز بالمقبولية اذ كلما كان الشيء الذي جرى ابداعه للتغيير والتكيف حسب صورة المنظمة يكون مشجع للمنظمة على تبنية والعمل به كونه يحقق ما ترغب به هذه المنظمة (Awang,Ramly,2008:20) كما وتعد مكون أساس من مكونات الأداء الإبداعي كونها تدلّ على التفكير الإبداعي من اجل التوصل الى الأفكار جديدة وواسعة وتكوين علاقات مع الأفراد عن طريق الانفتاح مع الآخرون للحصول على كل ما هو مميز وجديد ويخدم عمل المنظمات (Rego&Cunha,2012:431). كما تتمثل القدرة على اتخاذ القرارات المختلفة والتفكير بطريقة ابداعية وتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر الى المشاكل عن طريق طرق مختلفة وتعدّ درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها (Shujahat&Ali,2017:12) كما ويمثل النظر الى الأشياء من زوايا مختلفة وربط الأفكار المتنافرة مع بعضها فضلاً الاختلاف في الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الأفراد المبدعين التي يجري عن طريقها تغيير وجهات نظر او موقفا معين وكيفية تجاوز الأفراد المبدعين للمناهج المعينة والمشاكل الحاصلة والقدرة على التكيف مع المواقف وظروف البيئية المتغيرة والمعقدة.

2- **الطلاقة:** تمثل الرؤية الجديدة والأفكار الناجحة والإجراءات التي بموجبها ينتج الأفراد أساليب جديدة تخدم عمل المنظمات وتمتاز بالأبداع والأصالة لم طرحها سابقا (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 (Wu&Chang,2016:29). كما تمثل ناتج التفاعل مع موارد المنظمة المادية والبشرية وأن يتركز على أداء الأفراد العاملين في المنظمة على مستوياتهم اذ يمثل العنصر الاساسي في التأثير على أداء المنظمة الشامل كونه يعتمد على المهارات المختلفة في المنظمة وامكانياتها على استثمار الموارد باتجاه الأهداف المرسومة (Kalyar,2018:10). وتمثل قدرة الشخص على انتاج الكثير من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترات زمنية محددة ويطلق عليها بنك المعلومات والقدرات الإبداعية وتتعلق بالاستمرارية في انتاج الأفكار بشكل أوسع واستدامة البيانات والإمكانات المتوفرة (Purnomo,2019:13)

3- **الاصالة:** 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 الاصالة تعد مقدرة الأفراد المبدعين على انتاج الأفكار الاصلية الفريدة وقليلة التكرار وتتمثل بالجوانب الثلاثة، الاستجابة غير شائعة، الاستجابة البعيدة، الاستجابة الماهرة (Song&Gu,2017:5). كما تعدُّ الطريق للأبداع والتفكير المميز الذي يؤدي الى انتاج 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 مجموعه مترابطة من الأنظمة والعمليات داخل المنظمة (قويح واخرون، 2018:3).

4- **الاحساس بالمشاكل:** تمثل استعداد الأفراد ورغبتهم على استخدام الأساليب العلمية المتطورة في ممارسة الاعمال وكيفية الإحاطة بالمشاكل وعلاجها عبر اتخاذ القرارات المناسبة المنطلقة من الخبرات والدراسات التي يمتلكها الأفراد المبدعون عن طريق 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 الاعمال عن طريق المهارات الجديدة واعتماد الأساليب والأفكار الفريدة للمنظمة (Mylonas&Petridou,2018:8). كما تمثل خاصية الفرد المبدع وتجعله اكثر الأفراد قدرة على التعرف على المشاكل وأسبابها وطرق المعالجة في وقت مثالي ويكون مدرك للأهداف التي تدفعه للتفكير لوضع الحلول المناسبة وتحويلها وان يكون محب لها (Thundiyl&Wagner,2016:7).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: الوصف الاحصائي عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

تتعلق فقرات هذا المبحث بعملية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة 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 الأربع (المرونة، الاصالة، الطلاقة والحساسية للمشكلات) وشمل كلا الجانبين عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة الاهمية الترتيبية ، وجرى تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق 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 عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدداً الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (6) (Dewberry, 2004: 15).

الجدول (6)

تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات الإدارية.

أ- متغير التفكير الاستراتيجي: يتكون المتغير من خمسة أبعاد رئيسة تتمثل بالآتي:

1- القصد الاستراتيجي: يعرض الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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 الاهمية النسبية لهذه الفقرة (75%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (احرص على تطوير الاهداف 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 فضلاً عن الأهمية النسبية لها التي بلغت (70%) وهي ضمن مستوى اجابة مرتفع ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد القصد الاستراتيجي بلغ (3.65) وبانحراف معياري عام بلغ (1.134). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (73%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (5).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء القصد الاستراتيجي (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	أدرك اتجاهات الاعمال المؤثرة في تحقيق الاهداف 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 الاهداف 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

2- بعد التفكير بالوقت: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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) وبانحراف معياري (1.045) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (انجاز المشاريع المتوقعة التي جرى صياغتها في الماضي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.51) وبانحراف معياري بلغ (1.073) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن أهمية نسبية لها التي بلغت (70%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع). ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التفكير في الوقت بلغ (3.72) وبانحراف معياري عام بلغ (1.045). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (74%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (3)

الجدول (8)

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

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية 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 المتوقعة التي جرى 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 وبحاضرها ومستقبلها	3.85	.952	.77	مرتفع	2
	المعدل العام	3.72	1.045	.74	مرتفع	الثالث

3- بعد الفرضيات الموجهة: يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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 الاهمية النسبية لهذه الفقرة (78%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجبات بأنشطة منظمتنا) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (1.313) يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن أهمية نسبية 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 اهمية نسبية بلغت (76%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (2).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعده الفرضيات الموجهة (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	طرح بدائل استراتيجية توأم المتغيرات البيئية	3.81	1.219	.76	مرتفع	2
2	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل	3.88	1.234	.78	مرتفع	1
3	اضع أكبر عدداً من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب المنظمة	3.80	1.071	.76	مرتفع	3
4	اضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجبات بأنشطة منظمتنا	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

4- بعد التفكير الفرصي: يعرض الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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) وبانحراف معياري (0.980) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية 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 الأهمية النسبية لها التي بلغت (71%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده التفكير الفرصي بلغ (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (1.083). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (74%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (4)

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء التفكير الفرصي (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية 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	جرى حذف الفقرة بناء على اختبار التشعبات 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

5 - بعد التفكير النظامي: يعرض الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التفكير النظامي ، 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) وانحراف معياري (.875). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (81%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (.992). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن الأهمية النسبية لها التي بلغت (76%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التفكير النظامي بلغ (3.97) وانحراف معياري عام بلغ (.940). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (79%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير التفكير الاستراتيجي في التسلسل (1).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء التفكير النظامي (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشعبات ببرنامج Smart-PLS					
2	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشعبات 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

في ضوء العرض الذي جاء سابقا بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد التفكير الاستراتيجي يمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الأبعاد، ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد الفرعية في ضوء الجدول الآتي:

الجدول (12)

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

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية 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 النظمي	3.97	.940	.79	مرتفع	الاول
	المعدل العام لمتغير التفكير الاستراتيجي	3.77	1.082	.75	مرتفع	

ويلاحظ عن طريق بيانات الجدول اعلاه بان بعد التفكير النظمي 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).

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

1- بعد المرونة: يعرض الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المرونة اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) 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 الاهمية 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 ادني المتوسطات الحسابية بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.982). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن الأهمية النسبية لها التي بلغت (81%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم فان المعدل العام لبعده المرونة بلغ (4.14) وبانحراف معياري عام بلغ (0.875). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (83%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (2).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء المرونة (n= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
2	احاول تجربة الافكار الجديدة البناء 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

2- بعد الطلاقة: يعرض الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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 (.919). يبين تتاسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية 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 (.940). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن الأهمية النسبية لها التي بلغت (80%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء الطلاقة بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (.911). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (81%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (3).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء الطلاقة (N= 70)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية 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	جرى حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
5	جرى حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
	المعدل العام	4.04	.911	.81	مرتفع	الثالث

3- بعد الاصاله: يعرض الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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) وبانحراف معياري (0.980) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية 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) وبانحراف معياري بلغ (0.893). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن أهمية نسبية لها التي بلغت (78%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الاصاله بلغ (3.98) وبانحراف معياري عام بلغ (0.940). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (80%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (4).

الجدول (15)

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

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	جرى حذف الفقرة بناء على اختبار التشبعات ببرنامج Smart-PLS					
2	احاول الابتعاد عن تقليد الآخرين 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	جرى 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

4- بعد الحساسية للمشكلات: يعرض الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية 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 الاهمية 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 أهمية نسبية لها التي بلغت (81%) وهي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الحساسية للمشكلات بلغ (4.21) وبانحراف معياري عام بلغ (0.894). وبمستوى اهمية نسبية بلغت (84%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الاخرى لمتغير الأداء الإبداعي في التسلسل (1).

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعدها الحسابية للمشكلات (n= 70)

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

في ضوء العرض الذي جاء انفا 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 (17) الاتي:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لأبعاد متغير الأداء الإبداعي (n=70)

الترتيب الأبعاد	مستوى الاجابة	الاهمية 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
الاول	مرتفع جدا	.84	.894	4.21	4. الحساسية للمشكلات
	مرتفع	.82	.905	4.09	المعدل العام لمتغير الأداء الإبداعي

ونلاحظ عن طريق بيانات الجدول انف الذكر بان بعد الحساسية للمشكلات حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية 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) وبانحراف معياري عام بلغ (0.905)، وبنسبة اهمية بلغت (82%).

ثانياً: اختبار الفرضيات:

تنقسم هذه الفقرة على جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة اذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي اداة قوية، وتقنية النمذجة لها القدرة على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القدرة 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 ، ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما:

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي) عن طريق مسارات الفرضيات التي بناءها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يأتي :

أ- 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.

جرى استخدام معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد، اذ يعرض الجدول (19) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (70) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يدل على بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

الجدول (18)

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جداً (او تامة)	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99
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	(-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جداً (او تامة)	(-0.71)-(-0.99)

تصنيف مستويات علاقات الارتباط

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية.

الجدول (19)

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 الرئيسة الاولى أنف الذكر 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 (20) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.549). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير التفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (20) يعرض تلك العلاقة ، إذ يتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء القصد الاستراتيجي مع متغير الأداء الإبداعي:

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء القصد الاستراتيجي مع متغير الأداء الإبداعي:

يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (20) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد القصد الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.371). ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

2 - (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التفكير في الوقت مع متغير الأداء الإبداعي:

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التفكير في الوقت مع متغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (20) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي، إذ بلغت علاقة الارتباط (**0.571) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ 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 لبعء الفرضيات الموجهة مع متغير الأداء الإبداعي

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء الفرضيات الموجهة مع متغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (20) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد الفرضيات الموجهة ومتغير الأداء الإبداعي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.469) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التفكير الفرصي مع متغير الأداء الإبداعي

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعء التفكير الفرصي مع متغير الأداء الإبداعي:

يعرض الجدول (20) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.407) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

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

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

يعرض الجدول (20) مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعث التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.354^{**}) ويتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود.

الجدول (20)

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).

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

2- 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:

أ- الفرضية الرئيسة الاولى:

(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 عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Smart PLS. V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذو اتجاهين، ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة والشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء الإبداعي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما 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 الذي اعتمد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب النمذجة للمربعات الصغرى (PLS-SEM) وكما يأتي :

1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج: اشار (Hair et al, 2017) الى ان معيار التأكد من جودة مطابقة النموذج وفق (PLS) هو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (Standardized Root Mean Square Residual) (SRMR) 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 عالي بين متغيرين مستقلين اما إذا حصل ارتباط بين أكثر من متغيرين مستقلين فعندها يسمى ارتباط خطي متعددًا وجرى التحقق من ذلك عن طريق قيمة (Variance Inflation Factor) (VIF) والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من (5) طبقاً لقاعدة (Hair et al, 2017).

3- معاملات المسار: وتشير الى العلاقة الفرضية بين المتغيرات والتي يطلق عليها ايضاً بالتأثيرات المباشرة والتي 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 عن طريق الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه عن طريق اختبار (Bootstrapping)

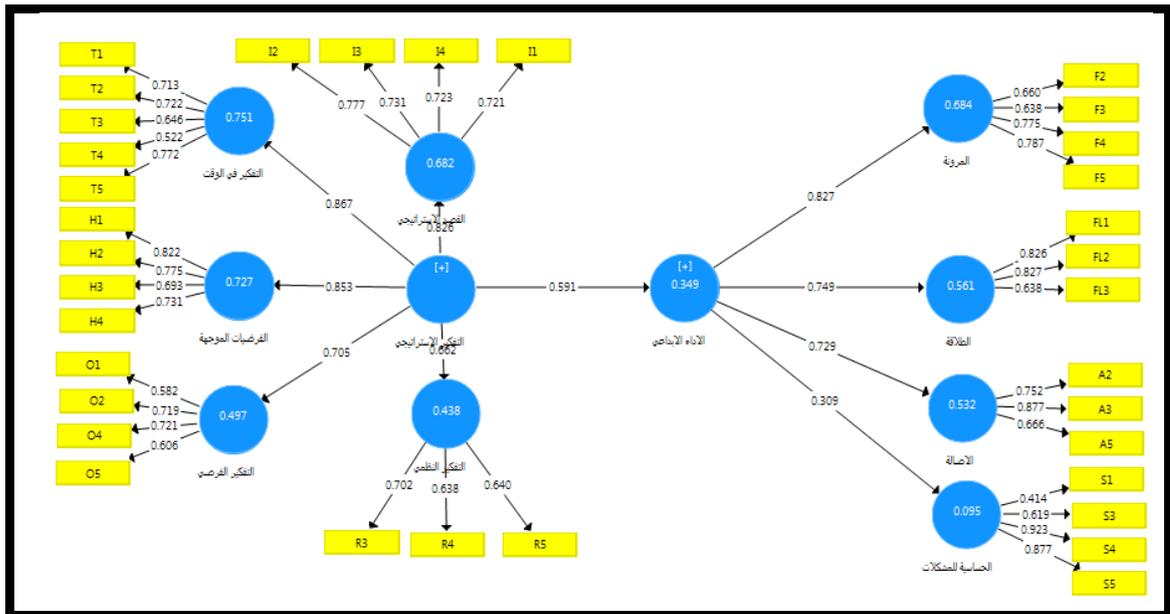
والذي يوجد ضمن حزمة (Smart-PLS) وعن طريقها يجري حساب قيمة (t) والتي يجب ان تكون قيمتها اكبر من (1.96) عند المستوى المعنوي قدره (0.05) (Hair et al, 2017:195).

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 يأتي 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 (Chin, 1988) تصنيف قيمة التأثير وفق الاتي: عندما تكون القيمة اقل من (0.02) فهذا يدل على 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.

وينضح عن طريق الشكل (2) 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 النموذج الدراسة وهي قيمة تفسير معتدلة كما يعرض الجدول (21) والشكل (2) 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 (2) والجدول (21) يعرض النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (2)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الثانية وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يعرض الجدول (22) بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلية (0.075) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=4.876, P<0.01$) مما يدل على معنوية العلاقة ومن نفترض فرضية العدم وقبول الفرضية الرئيسية الثانية اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين عن طريق الجدول (21) ان حجم التأثير بلغ (0.537) وهو حجم تأثير ضمن مستوى عالي فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

الجدول (21)

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:

1- 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 الهيكلية (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS) والشكل (3) يمثل النموذج الهيكلية 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 (22) معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للانموذج الهيكلية (0.066) وهي اقل من المعيار المحدد (0.08) كما يعرض الجدول (23) 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) اذ بلغت (2.236) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا 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 وعلية ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي الشكل (3) والجدول (22) يعرض النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2- 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 (3) والجدول (22) نتائج العلاقة بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التفكير في الوقت سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التفكير في الوقت بلغ ($\beta = 0.121$, $P < .01$). وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة (t) التي بلغت (3.743) 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 (0.11) وهي قيمة منخفضة وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير في الوقت ومتغير الأداء الإبداعي وعلية ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

3- الفرضية الفرعية:

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

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

كما يعرض الشكل (3) والجدول (22) نتائج العلاقة بين بعد الفرضيات الموجهة ومتغير الأداء الإبداعي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الفرضيات الموجهة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الفرضيات الموجهة بلغ ($\beta = -0.040$, $P > .05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة (t) التي بلغت (0.279) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان

يكون اكبر من (1.96) فضلا عن حجم التأثير الذي بلغ (0.002) وهي قيمة غير مقبولة وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الفرضيات الموجهة ومتغير الأداء الإبداعي وعلية تقبل فرضية العدم الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي وترفض فرضية الوجود .

4- 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.

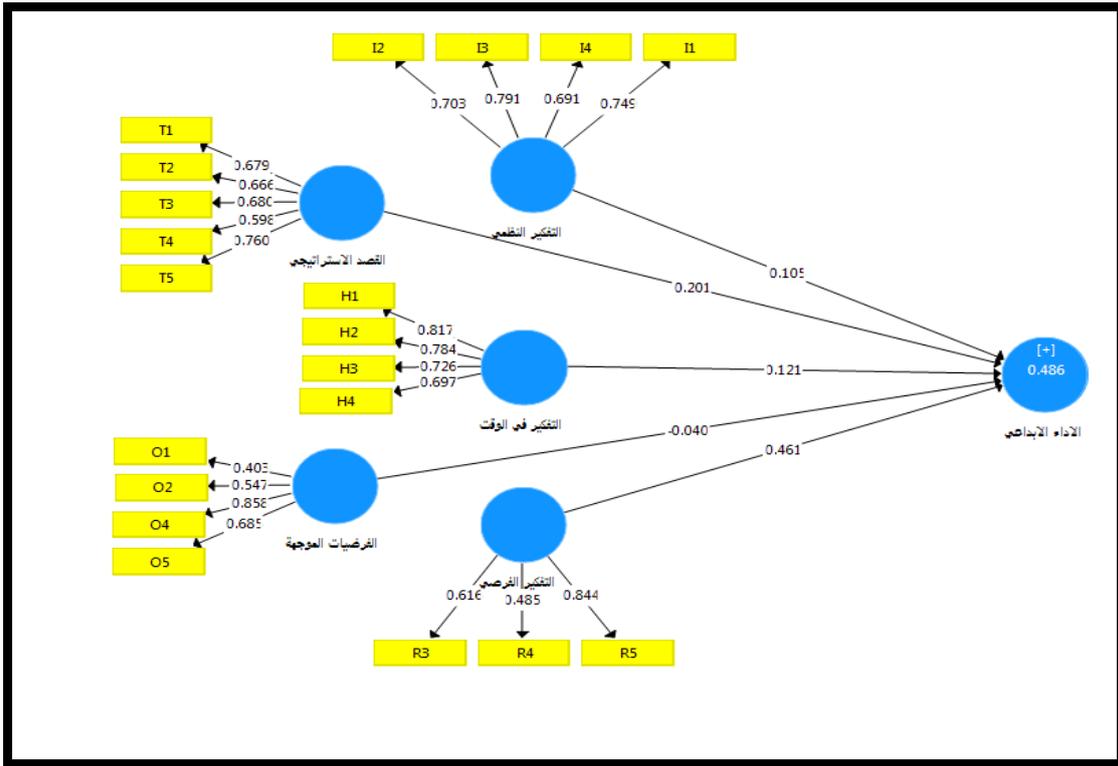
كما يعرض الشكل (3) والجدول (22) نتائج العلاقة بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التفكير الفرصي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الأداء الإبداعي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة عينة الدراسة، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التفكير الفرصي بلغ ($\beta = 0.461$, $P < . 01$) 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 الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير الفرصي ومتغير الأداء الإبداعي وعلية ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.

5- 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 (3) والجدول (22) 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 بأن 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 الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التفكير النظمي ومتغير الأداء الإبداعي وعلية ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي.



الشكل (3)

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

الجدول (22)

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 التنظيمي-الأداء الإبداعي	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

أ- الاستنتاجات الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي:

- 1- إنَّ للتفكير الاستراتيجي مدخلين علمي وابداعي تميزه وتجعل منة داعماً اساسياً في تنمية القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية للإدارة العليا للمدى البعيد.
- 2- أصبح من الضروري على المنظمات المعاصرة التفكير استراتيجياً وليس خيار من الخيارات والسبب هو التغيرات السريعة للبيئة.
- 3- التفكير الاستراتيجي يمثل أحد اهم المواهب التي يمتلكها الانسان كما ويمكن تعلمه وتطويره عن طريق عمليات التدريب وتطوير الأساليب العلمية في المنظمات.
- 4- يساهم التفكير الاستراتيجي في إعطاء أصحاب القرار الحافز والدعم لا اتخاذ القرارات في ظل التغيرات التي تصيب المنظمات ويخلق لهم الإحساس والبحث المستمر عن الطرق البديلة.
- 5- التحدي الحقيقي للمنظمات المعاصرة هو كيفية صياغة الخطط الاستراتيجية وإمكانية الكشف عن الثغرات التي قد تعرقل عمل المنظمات في المستقبل.

ب- الاستنتاجات الخاصة بمتغير الأداء الإبداعي:

- 1- يتطلب الأداء الإبداعي درجة عالية من المهارات التحليلية اذ يقتضي إيجاد تفسير للمعلومات المتوفرة بهدف إيجاد تصور يخدم الوضع القائم ومن ثم إيجاد البدائل المطروحة.
- 2- 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.
- 3- الأداء الإبداعي يمثل اليوم ضرورة وليس خياراً من باقي الخيارات لدا المنظمات اذ بفعل التغيرات السريعة في المعلومات والبيئات أصبح الأداء الإبداعي امراً مهماً لتنمية قدرات المنظمات.
- 4- الأداء الإبداعي يمثل النقطة الجوهرية للمنظمة وهو القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة ويمثل محور التفاعل مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة.
- 5- يجب فسخ المجال من لدن الإدارة العليا امام الموظفين لأبداء أفكارهم وتشجيعهم في المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد صيغ الحوار المفتوح والابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة.

ثانياً التوصيات

أ- التوصيات الخاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي:

- 1- التركيز على التفكير الاستراتيجي اذ اثبت البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير وانعكاس على الأداء الإبداعي ونشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مفاصل وأقسام المنظمة المبحوثة.
- 2- على المنظمة العمل بجدية واستثمار التفكير الاستراتيجي الموجود لديها عن طريق الاهتمام بأفكار ومقترحات الموظفين العاملين فيها وتشجيعهم على طرحها وإيجاد قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة.
- 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.

ب- التوصيات الخاصة بمتغير الأداء الإبداعي:

- 1- العمل على اعداد تقييم وأضح ومفصل عن المهارات لدى الموظفين في المنظمة كذلك التأكيد على التدريب.
- 2- أوضحت النتائج وجود توجه قوي لدى المنظمة نحو تنمية الأداء الإبداعي لذا يجب الإفادة من هذا التوجه والعمل المتواصل لتعزيز الممارسات المختلفة داخل 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 للموظفين.

أ-الكتب

1. يونس، طارق شريف، (2002) الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

ب - المجلات الدوريات المؤتمرات :

1. قوبع خيرة، ودبachi يمينة، وسليمان عائشة، (2018). الابداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم.

ت - الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. 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.

A- Books

1. El Namaki, M. S. S. (2014). Strategic Thinking for Turbulent Times. Springer.
2. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004.
3. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Essex. Financial Times/Prentice Hall.
4. Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los angeles: Sage.

B- Journals&periodicals&researchas

1. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. Long range planning
2. Baloch, Q. B., & Inam, M. (2007). Strategic thinking: Catalyst to competitive advantage. Journal of Managerial Sciences.
3. Taylor, A. S. (2015). Transformational leadership, diversity, and creativity at work: A moderated mediation model
4. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. International Journal of Organizational Analysis.
5. Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. Foresight.
6. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Management Journal.
7. Lee, H. W., & Yu, C. F. (2010). Effect of relationship style on innovation performance. African Journal of Business Management.
8. Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students. Global Business & Management Research.
9. Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations. Ekonomia i Zarządzanie.

10. Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*.
11. Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*.
12. 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*.
13. 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*.
14. 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*.
15. 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*.
16. Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*.
17. 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*.
18. Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*.
19. Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
20. Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*.
21. 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 (ISPIM).
22. Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2015). The development of innovations in organizations: The role of creative energy fields. *Kybernetes*.

23. Yazgan–Sag, G., & Emre–Akdogan, E. (2016). Creativity from two perspectives: Prospective mathematics teachers and mathematician. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*.
24. 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*.
25. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*.
26. 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*.
27. 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*.
28. Wu, Y. L., Li, E. Y., & Chang, W. L. (2016). Nurturing user creative performance in social media networks. *Internet Research*.
29. Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*.
30. 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*.
31. Mylonas, N., & Petridou, E. (2018). Venture performance factors in creative industries: a sample of female entrepreneurs. *Gender in Management: An International Journal*.
32. Thundiyil, 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*.
33. Henseler, J, Hubona, G and Ray, P.A.(2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management and data system*.

C–Theses and dissertatiom

1. Penney, G. (2010). Executive Fire Officers' strategic thinking capabilities and their relationship with information and communication technology (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).