



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال



## عنوان البحث

تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية

استطلاعية في كلية الادارة والاقتصاد والقانون في جامعة ميسان

جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد \ قسم ادارة اعمال وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

اعداد

علي جاسم شنين

بأشراف

المدرس الدكتور محمد أحمد وهم

للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال ابعادها (التفكير النظمي ، التفكير في الوقت ، القصد الاستراتيجي ) في تعزيز القدرات الابداعية من خلال ابعادها (القدرة على ابداع المنتج ، القدرة على ابداع الخدمة ، القدرة على الابداع التسويقي)بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، طبقت الدراسة على عينة من القيادات العليا في كلية الادارة والاقتصاد والقانون في جامعة ميسان وتم توزيع ١٢ استبانة على افراد العينة واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها الانحراف المعياري معامل الارتباط ، المتوسط الحسابي، التباين (وذلك بمساعدة البرنامج الاحصائي (spss)وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها يمثل التفكير الاستراتيجي مستقبل المنظمة ، وتقع على عاتق المنظمة مسؤولية صياغة الاستراتيجيات المناسبة ، وتفعيل القدرات الابداعية للمنظمة ، والاستثمار بطريقة تناسب مع احتياجات العملاء ، مما يسهل على المنظمة مواجهة السيناريوهات المتوقعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة . وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات يجب أن تكون هناك حاجة لتشجيع الابتكار الذي يمكن أن يتطور داخل البنك من خلال التعرف على الموظفين المبدعين وتوفير جميع المتطلبات لمساعدتهم على تطوير مواهبهم وتوفير روح تنافسية داخل البنك حتى يشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

## المحتويات

رقم الصفحة	المفردات
١	المقدمة
٢	الفصل الاول : منهجية البحث
٢	اولا: مشكلة البحث
٢	ثانيا اهمية البحث
٢	ثالثا : اهداف البحث
٣	رابعا : المخطط الفرضي للبحث
٣	خامسا : فرضيات البحث
٤	سادسا :منهج البحث
٤	سابعا: حدود البحث
٤	ثامنا :ادوات البحث
٥	تاسعا: اساليب جمع البيانات
٥	عاشرا : التعاريف الاجرائية
٦	الفصل الثاني :الجانب النظري المبحث الاول : التفكير الاستراتيجي
٦	اولا :مفهوم التفكير الاستراتيجي
٦	ثانيا : اهمية التفكير الاستراتيجي
٦-٨	ثالثا :مراحل التفكير الاستراتيجي
٨-٩	رابعا: خصائص التفكير الاستراتيجي
٩-١٠	خامسا : ابعاد التفكير الاستراتيجي
١١	المبحث الثاني : القدرات الابداعية
١١	اولا :مفهوم القدرات الابداعية
١١-١٢	ثانيا :اهمية القدرات الابداعية
١٢-١٣	ثالثا : انواع واشكال القدرات الابداعية
١٣	رابعا: تنمية القدرات الابداعية
١٣-١٥	خامسا : ابعاد القدرات الابداعية
١٦-١٩	المبحث الثالث : العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و القدرات الابداعية
٢٠-٢٢	المبحث الرابع : بعض الدراسات السابقة
٢٣-٢٨	الفصل الثالث : الاطار العملي
٢٩-٣٠	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٣١-٣٧	المصادر
٣٨-٤٢	الاستبانة

يشهد عالم الأعمال تطوراً سريعاً في البيئة ، وبالتالي من الضروري أن تتبنى المنظمات مفاهيم استراتيجية تمكنها من البقاء والمنافسة. نظراً لدرجة عدم اليقين البيئي العالية ، ظهر التفكير الاستراتيجي كمتغير علمي ، تجسد في شكله النهائي في بداية القرن الماضي ، بسبب أهميته على المستويين الفردي والتنظيمي ، وإمكانية استخدامه كمتغير علمي. ميزة تنافسية يصعب تقليدها عن الآخرين ، لأنها ترشدهم لإطلاق العنان لإمكاناتهم الشخصية وقدراتهم الإبداعية ، وتحويل رؤيتهم إلى واقع ، والتأكد من أن المنظمة تحقق أهدافها الاستراتيجية بنجاح المنظمات التي تمتلك قدرات إبداعية هي وسيلة التنظيم التغيير ، ومساعدتهم على تحقيق التحرر من المهام الروتينية ، ستكون المنظمات المبتكرة للغاية قادرة على الاستجابة للتحديات البيئية بسرعة أكبر والسعي لتحسين الأداء من خلال تطوير نهج إدارة وسياسة جديدة منهجية.

تعمل الصناعة المصرفية اليوم في بيئة دائمة التغيير وتواجه العديد من التحديات التي يمكن أن تمنعها من تحقيق أهدافها. لم يعد التفكير بالطرق التقليدية فعالاً ، لذا فإن الابتكار والأساليب الجديدة للتغلب على هذه الحواجز تستحق العناء ، وهذا ما يدفع جهود هذه المنظمات ، بما في ذلك البنوك الخاصة. لتبني آليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة هذه التحديات في عمله وموارده وأنشطته وخدماته المصرفية ، والاستجابة لهذه التحولات في البيئة المصرفية ، يجب أن يجهز نفسه بالقدرات التي تمكنه من المنافسة وتحسين عملية صنع القرار والارتقاء المالي. الأداء: تعتبر القدرة على الابتكار من المحددات الرئيسية للسرعة التي تستجيب بها الموارد التنظيمية للتغيرات في البيئة الخارجية وتساعد في التغلب على الطرق القديمة التي تفرضها عليها قدراتها الحالية.

لذا فإن الأثر الحقيقي لمؤسسة بما في ذلك بنك خاص يتجلى في استثمار مواردها وقدراتها والاستفادة منها وإدامتها وتحويلها إلى مخرجات ملموسة تستفيد من عقلية أعضائها والكم الهائل من المعلومات التي تحت تصرفهم وتمتلك المعرفة ، ومن الممكن تطويرها واستخدامها على النحو الأمثل. حديثة وتساعد على تحسين أداء المنظمة ونظراً لقلة وحدود الدراسات والدراسات حول اعتماد هذه المواضيع في المنظمات العراقية حيث انها لا تقوت الفرصة لقيادة بياناتها لاستخدامها وتمثيلها العملي في البنوك التي شملتها الدراسة هم،

## الفصل الاول

### منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

نظرا للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية ، والتغيرات التي تمثلها القضايا والتحديات التي تؤثر سلبا على استدامة عمل المنظمة والمنافسة ، هناك حاجة لمنظمات الأعمال للتفكير بشكل استراتيجي بدلا من التفكير التقليدي السائد على المستويين الداخلي والخارجي وهو ما ينعكس بدوره في نجاح المنظمة من أجل البقاء في السوق بالنظر إلى هذه التحديات والمنافسة والتكنولوجيا المتقدمة لذلك يجب على المؤسسات بما في ذلك البنوك الخاصة اعتماد هذه المفاهيم الإدارية والاستراتيجية لمواجهة هذه القضايا والتحديات وضرورة تبني منهج تفكير استراتيجي لتعزيز قدرتهم على الابتكار. أما على مستوى التطبيق ، فإن المشاكل في هذا المجال تنشأ في احتياجات القطاعات المختلفة. هناك حاجة ماسة لمثل هذه الدراسة نظرا لأهمية هذا القطاع ، والتي من خلالها يتضح وبشكل محدد ، أن هذا القطاع بالذات يحتاج إلى أهمية تفكير استراتيجي أكثر من القطاعات الأخرى. من المعروف أن التفكير الاستراتيجي أكثر أهمية ، خاصة وأن بيئة الأعمال تتجه نحو عدم اليقين الذي يعيق عمل القطاع فضلاً عن قلة ومحدودية الدراسات والبحوث التي تناولت تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية .

و عليه تتمثل مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: **ماهو تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية للمنظمة المبحوثة ؟**

#### ثانيا : أهمية البحث

١. تتبوأ المتغيرات المبحوثة (التفكير الاستراتيجي ، القدرات الإبداعية ) أهمية ودور متميز بحسب إطلاع الباحث كونها من المتغيرات المتجددة في أدب الإدارة المعاصر فيعد التفكير الاستراتيجي موضوعاً حيويّاً في مواجهة التحديات والصعوبات في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة اليوم وتعد القدرات الإبداعية الأساس لكافة الابتكارات والإبداعات والتغيرات الداخلية التي تحدث في المنظمة من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .

٢- الأهمية المتنامية للتفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في مختلف القطاعات وعلى وجه التحديد الخدمية منها وخصوصا في البلدان المتطورة التي تركز جهودها في ممارسة هذا التوجه الحديث للمنظمات ، لما له من دور بارز الأثر في تحقيق النمو بنك القطاعات ونجاحها .

٣- يمكن أن يسهم البحث الحالي في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي قد تعاني منها المنظمة المبحوثة ، ولاسيما في مجال تنمية وتحفيز التفكير الاستراتيجي لديها وصولاً إلى التميز والتفرد عن طريق قدراتها الإبداعية .

#### ثالثا : أهداف البحث

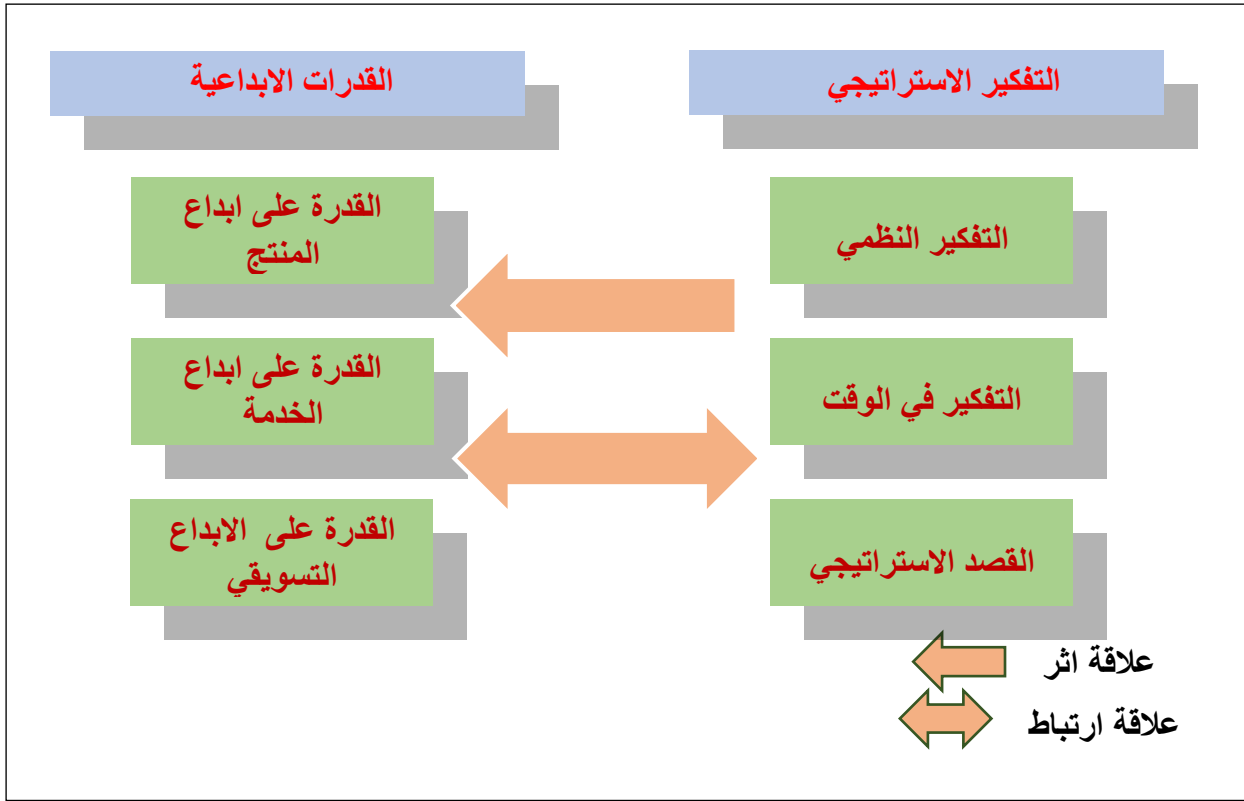
- ١- الإسهام في تكوين إطار نظري يغطي متغيرات البحث الرئيسة المتمثلة و(التفكير الاستراتيجي ، القدرات الإبداعية) ، واغناؤه بالمصادر العلمية الأحدث ما كتب في هذا المجال .
- ٢- بيان أهمية التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية بعدها من متغيرات الإدارة الاستراتيجية المهمة في منظمات الأعمال .
- ٣- بيان علاقة الارتباط والتأثير للتفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العينة في المنظمة المبحوثة .
- ٤- تشخيص أبعاد التفكير الاستراتيجي التي لها التأثير الأكبر في تعزيز القدرات الإبداعية في المنظمة وإمكانية توظيفها لصالحها .
- ٥- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

## رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يعطي المخطط صورة مجسدة عن فكرته ويوضح طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث في ضوء مشكلة البحث ومتطلباتها ، وعلى هذا الأساس فإن هذا المخطط يهدف الى بيان متغيري البحث وإمكانية قياس علاقة الارتباط والتأثير بينهما بصورة منفردة أو إجمالية والتي يظهرها الشكل (١) ، وان الغرض من تقديم هذا المخطط ليكون شاملاً لمتغيري البحث الرئيسة وأبعادهما الفرعية وعلى النحو الآتي :

١- المتغير المستقل : ويتضمن التفكير الاستراتيجي وتمثل أبعاده ( التفكير النظمي ، التفكير في الوقت ، القصد الاستراتيجي )

٢ - المتغير التابع : ويتضمن القدرات الإبداعية وتمثل أبعادهما ( القدرة على إبداع المنتج ، القدرة على إبداع الخدمة ، القدرة على إبداع العملية )



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة.

## خامساً : فرضيات البحث

الفرضيات هي حلول متوقعة تنسجم في اتجاهاتها مع جملة من التساؤلات الفكرية في مشكلة البحث حيث تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية :

### الفرضية الرئيسية الأولى:

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والقدرات الإبداعية بأبعادهما في الجامعة المبحوثة ) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والقدرات الإبداعية بأبعادهما في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير في الوقت والقدرات الإبداعية بأبعادهما في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القصد الاستراتيجي والقدرات الإبداعية بأبعدها في الجامعة المبحوثة.

### **الفرضية الرئيسية الثانية :**

(توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في القدرات الإبداعية بأبعدها في الجامعة المبحوثة) . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتفكير النظمي في القدرات الإبداعية بأبعدها في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتفكير في الوقت في القدرات الإبداعية بأبعدها في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة احصائية القصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية بأبعدها في الجامعة المبحوثة.

### **سادسا : منهج البحث**

يمكن تعريف منهج البحث بأنه الأساليب والاجراءات التي يتم عن طريقها جمع وتحليل البيانات ، وعليه يؤدي موضوع البحث وطبيعة متغيراته وأهدافه دورا مباشرا في اختيار منهجه وتحديد الأساليب الملائمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة ، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب للبحث الحالي عبر جمع البيانات وبالتالي تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ، اذ يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأفضل كونه يتيح امكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة مع امكانية التعرف على العوامل المؤثرة ، ومن ثم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة للبحث . المنهج المناسب للبحث الحالي عبر جمع البيانات وبالتالي تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ، اذ يعد المنهج الوصفي التحليلي هو الأفضل كونه يتيح امكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة مع امكانية التعرف على العوامل المؤثرة ، ومن ثم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات الي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة للبحث .

### **سابعا : حدود البحث**

تم تأطير هذا البحث ضمن الحدود الآتية :

١- **الحدود الموضوعية :** اقتصر البحث على فاعلية تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية في جامعة ميسان.

٢- **الحدود المكانية :** تمثلت حدود البحث المكانية في جامعة ميسان .

٣- **الحدود الزمانية :** طبق البحث في (٢٠٢٣\٢\١٩) الى (٢٠٢٣\٥\١٩).

٤- **الحدود البشرية :** تمثلت الحدود البشرية شملت العمداء و رؤساء الأقسام و والمقررين في كلية الادارة والاقتصاد والقانون .

### **ثامنا : ادوات البحث:**

تم تغطية البحث اعتمادا على مجموعة من الأساليب المختلفة في جمع البيانات والمعلومات من أجل الوصول الى النتائج المرجوة والتي يمكن توضيحها بما يأتي :

١. **الجانب النظري :** يتضمن مجموعة من المصادر العربية والأجنبية التي تتناول موضوع البحث والمتضمنة ( الكتب ، المجلات والدوريات ، رسائل الماجستير ، أطاريح الدكتوراه ، البحوث ، المقالات ، والانترنت ) .

٢. **الجانب العملي** : هي أداة القياس الرئيسية لغرض جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي للبحث ، وقد جرى إعدادها عبر الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، إذ تضمنت الاستبانة (الملحق ٢) مقدمة تعرف بموضوع البحث واهدافه والغرض من الاستبانة وطريقة ملتها.

### تاسعا : اساليب جمع البيانات

- قام الباحث بتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) .
١. التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عدد ونسبة الأفراد المبحوثين المستجيبين لفقرات الاستبانة.
  ٢. الوسط الحسابي (Mean): للحصول على متوسط الإجابات حول متغير معين.
  ٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب درجة التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، أي درجة تجانس إجابات العينة المبحوثة.
  ٤. معامل الاختلاف (Variation Coefficient): يمثل نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠ ، وهو يمثل مقياس لدرجة التشتت النسبي.
  ٥. شدة الاستجابة: هو حاصل قسمة الوسط الحسابي لكل متغير فرعي على أعلى درجة في مدرج ليكرت الخماسي.
  ٦. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استبانة الاستبانة.

### عاشرا : التعاريف الإجرائية

١. **التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking)**: إنه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاه المنظمة ويقودها الاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية ويقودها لوضع الخطط المناسبة التي توضح الرؤية وتنقلها إلى الواقع ويحاول التأثير على مساراتها من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع .
- أ- **التفكير النظامي (systemtic Thinking)**: امتلاك المفكر الاستراتيجي للمنظمة النموذج عقلي للنظام بشكل كامل لإيجاد قيمة المنظمة وفهم الآثار المترتبة على الإجراءات الاستراتيجية
- ب - **التفكير في الوقت (Thinking in Time)** : امتلاك قادة المنظمة القدرة على الاتصال بالماضي مروراً إلى الحاضر ومن ثم إلى المستقبل لصنع قرار أفضل وتنفيذ أسرع
- د - **القصد الاستراتيجي (Strategic Intent)**: توفير التركيز للأفراد داخل المنظمة على حشد طاقاتهم لتركيز الانتباه ومقاومة التشويش والتركيز على كل ما يلزم لتحقيق الأهداف .
٢. **القدرات الإبداعية (Innovation Capabilities)**: مجموعة شاملة من القدرات التنظيمية التي تسهل على المنظمات التعرف على الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة والسعي إليها وتعلمها وتنظيمها وتطبيقها وتسويقها تجارياً .
- أ- **القدرة على إبداع المنتج (Product Innovation Capability)**: تطوير منتج جديد في السوق أو تعديل للمنتجات الحالية فيما يتعلق بميزاته ومواصفاته ووظائفه وجودته .
- ب - **القدرة على إبداع الخدمة (Service Innovation Capability)** : مشاركة المنظمات المصنعة في أنشطة الابتكار المختلفة لتحسين رضا الزبائن ، بما في ذلك سياسة الضمان وخدمات ما بعد البيع وأنظمة تقديم الطلبات واجراءات الصيانة .
- ج - **القدرة على إبداع التسويق (Marketing Innovation Capability)**: قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة للأسواق الجديدة أو الناشئة من أجل الحصول على حصة سوقية عن طريق الموازنة ما بين احتياجات ورغبات الزبائن والاهداف الربحية للمنظمة في الوقت نفسه

## الفصل الثاني: الجانب النظري

### المبحث الاول : التفكير الاستراتيجي

#### اولا : مفهوم التفكير الاستراتيجي

لتحديد ماهية التفكير الاستراتيجي ، من الضروري أولاً تحديد مفهوم التفكير ، حيث سعى الفلاسفة منذ فترة طويلة إلى الخروج بمفهومهم عن التفكير ، حيث كانت هذه التصورات عنهم موضع نقاش مستمر من أجل الوصول إلى مفهوم موحد للتفكير ، الفلسفة يعتمد العلماء أحياناً في تعريفات التفكير على نظريات عقلانية وتجريبية ، وأحياناً تقع في مكان ما بين المثالية والواقعية ، كل منهما يجادل وينتقد التفكير ( محمد ، ٢٠١٢ : ٥٧). إذ أشار (جروان ، ٢٠١٠ : ٤٠ - ٤١) يعني أن هذه سلسلة من الأنشطة العقلية التي يقوم بها الدماغ تعامل مع المواقف من خلال الحواس الخمس وهي اللمس والبصر والشم والسمع والتذوق. بشكل عام ، التفكير هو عملية اختبار الخبرة والمواقف ، وهو مفهوم يمكن أن يكون غامضاً في بعض الأحيان ، يتطلب الوصول إليه التفكير والتأمل في التجارب الشخصية للموقف. أرقام أخرى مفهوم معقد تعكس أبعاده المتشابهة الطبيعة المعقدة للدماغ البشري ، استخدم الباحثون عدة أوصاف للتمييز نوع من التفكير ، حيث أن وصفه وتصنيفه دليل على اهتمام الباحث بدراسته. وبين (الشيخ ، ٢٠١٤ : ٣) إنها عملية فكرية مصممة لحل المشكلات من جميع الجوانب التطور الشخصي والعاطفي والاجتماعي حيث يزيد من اللطف الشخصي.

و عرف (٢٧٠، ٢٠١٨ : tasgit) التفكير الاستراتيجي انه عملية تجميعية ترتبط بشكل اساس بكل هذه المفاهيم التي يمكن تصنيفها على أنها " استراتيجية " وتركز على النتائج وتطوير فرص فريدة لإيجاد القيمة عبر بناء حوار استقزازي ومبتكر بين أولئك الذين يمكنهم التأثير على رؤية الشركة . و عرفا (٥ ، ٢٠١٩ : Tooranloo & Sagha) أيضا هو عملية مستمرة تهدف إلى فهم البيئة المعقدة وتوضيحها من أجل القضاء على الغموض .

مزيج من المهارات التحليلية والمفاهيمية والرؤية والتوليفية المستخدمة في صياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة حتى مع الموارد المحدودة. (Abu Bakir, ٢٠١٩: ٢٣٩). وأشار (Kettunen et al, ٢٠٢٠: ٢٣) أيضا انه هو طريقة للتأكد من أن جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة وأصحاب المصلحة يفهمون ويلتزمون برؤية مشتركة ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

و عرف (٥٦٧، ٢٠٢٠ : Alomari) على انه عملية معرفية إذ يقوم الفرد عبرها بإشراك الماضي مع الحاضر من أجل التفكير في التطور المستقبلي للمنظمة.

#### ثانيا : اهمية التفكير الاستراتيجي

يظل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أي مؤسسة. بل يمتد هذا الأمر إلى جميع مستويات المنظمة ، ولكي تتمتع المنظمة بالقدرات ، فقد أظهرت التجارب السابقة أن صياغة الوحدات الاستراتيجية للتقسيمات التنظيمية هي نتيجة لهذا التفكير (أبو شعبان ، ٢٠١٧ : ٢٠). تتبع أهميتها من كونها نهجاً معاصراً لدراسة الإدارة الاستراتيجية نظراً لتأكيداتها على الاستخدام الجيد للتفكير في الخدمات التشغيلية المختلفة للإدارة الاستراتيجية (Mason ، ٧٢ : ١٩٨٦). يعتبر التفكير الاستراتيجي كأداة لخلق المستقبل مهنة أساسية وحتمية للإنسان ، كما تم التأكيد على أهميته من خلال وصفه بأنه امتداد للفكر الذي يساعد على تحقيق التوافق بين القدرات التنظيمية والواقع من خلال البحث. العلاقات مع الأنماط البيئية لدراسة المنافسة. معاصر (٢ : ٢٠١٨ : Muriithi et al).

وأشار (صالح ، ٢٠٠١ : ٢٢) إلى ان يحسن التفكير الاستراتيجي من توافر الكفاءات والمهارات قم بعمل تنبؤات حول المستقبل ولديك إمكانية صياغة الاستراتيجيات والقرارات ، لذا فكر تعود الاستراتيجيات بفوائد جمة على المنظمة ، من أهمها:

١ - ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين بحيث تتألف الجهود نحو الأهداف والغايات

٢ - تنمية طرق التفكير بالمستقبل وتحديد الرؤى والتوجهات المستقبلية .

٣ - تحسين وتقديم مركز المنظمة التنافسي ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ على القدرة على البقاء والنمو والاستمرار .

٤- التنبؤ الدقيق بنتائج التصرفات الاستراتيجية .

٥- التطوير والتحديث المستمر مما يشكل دافعا متجددا للتحسين الأداء .

٦ - توفير فرص من أجل مشاركة جميع مستويات العملية الإدارية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي تغيير البرنامج -

٧- تقليص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات .

٨ - توضيح رؤية المنظمة لمسارها المستقبلي

وبيين (٢٤٤:٢٠٢٠: Andjarwati) انه من الضروري أن تطلق المنظمات قدراتها الإبداعية كشرط أساسي من أجل الحصول على نتائج أعلى وحصّة سوقية وتوسيع نطاق أعمالها بعدها عنصرا حاسما في زيادة الانتاجية وتعزيز القوة الدافعة للإبداع .

### ثالثا: مراحل التفكير الاستراتيجي

أشار ( العامري ، ٢٠١٨ : ٥١) و( الجنابي ، ٢٠٢٠ : ٢٣) إلى ان للتفكير الاستراتيجي عشر خطوات مهمة وهي كالآتي :

١ - استخدام تحليل ( SWOT ) للبيئة الداخلية والخارجية : عن طريق عرض جميع التغيرات العالمية وتحليلها من أجل معرفة الفرص والتهديدات والاستعداد لإدارة الأزمات .

٢- تحليل القيمة المضافة :أداة تحليلية تساعد في رسم رؤية من الأعلى وإعطاء صور شاملة إذ يكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت ومقارنتها مع القيمة نفسها للمنظمات المماثلة.

٣- تحليل الوضع التنافسي : عن طريق النظر للتهديدات التي تولدها القوى الخارجية كالمنافسة في إطلاق منتج جديد مع الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية المنظمة والمنافسين والسوق .

٤- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية : التنبؤ بالعوامل الخارجية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ووضعها التنافسي في السوق، وذلك لوضع خطة لمواجهة هذه التغيرات

٥- إعداد خطط وسيناريوهات بديلة للمستقبل : عن طريق فهم البيئة الخارجية ومحاولة لرصد أي تغيرات رئيسة كبرى تحصل في البيئة .

٦ - تحليل الخطط والسيناريوهات التي تم وضعها وتحليل الآثار المترتبة عن كل خطة على المنظمة .

٧- اتخاذ القرارات الخاصة باستراتيجيات المنظمة .

٨- تخصيص الموارد الكفيلة بتحقيق استراتيجيات المنظمة .

٩- البدء بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .

١٠ - تشكيل التغذية العكسية عن طريق ربط التغيرات البيئية مع الاستراتيجيات التي تم وضعها.

وبيين ( سلطان ، ٢٠١٠ : ١٥٥ ) أن للتفكير الاستراتيجي مراحل تمهيدية بين قيادات المؤسسة تتمثل بالآتي:

١ - المراجعة المستمرة للوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير للمنظمة .

٢- الشقيق في اختيار وانتقاء المفكرين أصحاب العقول القادرين على التغلغل في أعماق العمليات العقلية وتحليلها على وفق أفكار ابتكارية جديدة .

وأوضح (Zabriskie & Huellmantel، ١٩٩١:٢٧) أن القادة الاستراتيجيين يفكرون بشكل منهجي في النهج الذي سيستخدمونه لتطوير استراتيجياتهم التنافسية، ولتطوير هذا النهج يجب عليهم التفكير واتباع مجموعة من المراحل المتسلسلة المترابطة، وتشكل هذه المراحل مجتمعة مخططاً أو نموذجاً للتفكير الاستراتيجي وتتمثل بالآتي :

### المرحلة ١. تحديد الغرض

أول شيء يجب أن يفعله القائد الاستراتيجي هو توضيح الاحتياجات المحددة التي ستعالجها كل خطة. يقوم بذلك عن طريق التحديد المسبق للغرض من كل برنامج. الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد وإنشاء علاقة مربحة بين خطوط منتجات المنظمة وبيئة الأعمال المستقبلية. وهي احتياجات السوق والعملاء والمنافسة. هذا يعني أن إيجاد فرص جديدة يجب أن يكون مُركّزاً على السوق ومحدوداً بالسوق.

### المرحلة ٢. تحديد الأسئلة الاستراتيجية

أسهل طريقة للقادة لتوجيه عملية التخطيط والتحكم فيها وإبقائها على الهدف هي وضع مجموعة من الأسئلة التي يريدون أن تجيب عليها الخطة. يجب أن تجيب الخطة الاستراتيجية على الأسئلة الاستراتيجية ، ومجرد أن القضية مهمة لا يعني أنها أكثر استراتيجية من كونها تشغيلية أو إدارية .

### المرحلة ٣. القرارات الاستراتيجية والمدخلات المعلوماتية

بينما تمكن الأسئلة القادة الاستراتيجيين من توجيه أنشطة التخطيط والتحكم فيها ، فإن القرارات اللازمة للإجابة عليها ستحدد جودة الخطة ومضمونها ، فإن القرارات بدورها ستحدد مدى ملاءمة المدخلات المعلوماتية للتخطيط. ويبدأ البحث عن المعلومات بتحديد القضايا الاستراتيجية وإسقاط سيناريوهات المستقبل.

### المرحلتان ٤ و ٥. ربط الاستراتيجيات بالخطة المالية والميزانيات السنوية

أن الاستراتيجية لا تعني شيئاً مالم يتم تنفيذها. ينفذ القادة الاستراتيجيون استراتيجياتهم بالطريقة الوحيدة التي يمكن تنفيذها بها من خلال : أولاً ، التنبؤ بالتكاليف والعوائد المتوقعة لكل وحدة وثانياً ، العمل عليها في نظام الميزانية ، (كل من الخطط المالية طويلة المدى وخطط التشغيل السنوية) ، تعد الميزانية جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي ، وهو أمر غالباً ما يتجاهله المخططون.

### المرحلة ٦. اكتساب المهارات الاستراتيجية

يقوم القادة في جميع المنظمات بتطوير وزيادة معارفهم ومواهبهم ومهاراتهم القيادية أثناء صعودهم السلم التنظيمي من القيادة التشغيلية إلى القيادة الاستراتيجية. تحتاج المنظمات نوعين من القادة

### رابعاً : خصائص التفكير الاستراتيجي

يوفر التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات والمشاكل المستقبلية المتعلقة بالمنظمة وتطوير الحلول والبرامج للتعامل مع هذه المشاكل بشكل دائم ، وبالتالي ضمان استدامتها ونموها وتطورها.

أشار (هلال، ٢٠٠٨: ٣٣) و( العامري، ٢٠١٨: ١١ ) إلى أن للتفكير الاستراتيجي عدة خصائص تجعل منه مهارة ضرورية للقادة ومن هذه الخصائص :

١ - صياغة الأهداف المستقبلية للمنظمة

٢- تسهيل عملية اشتقاق الأهداف المرحلية "الجزئية" من الأهداف المستقبلية .

٣- تحديد الموارد والقدرات المتاحة والعمل على استثمارها بكفاءة .

٤- تحليل البيانات واستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف على دلالاتها .

٥- القدرة اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٦- التعرف على التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية ووضع الخطط للتعامل معها .

٧- الاختيار الاستراتيجي للبدائل الاستراتيجية المتاحة بما يخدم المنظمة .

٨- التمتع برؤية ثاقبة للمستقبل مع توقع الأخطار والتهديدات واقتناص الفرص والتهايا لها .

٩- مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي .

١٠- تنامي القدرات الذاتية كالبعصيرة وطريقة التعامل مع الأمور بدقة .

وأوضح (Arayesh et al، ٢٠١٧:٢٦٥) يتطلب إدراك التفكير ثلاث خصائص استراتيجية. تشمل هذه الخصائص الثلاث: فهم قوي للمؤسسة وبيئتها والشعور بالتذكر والتعقيد المعماري البنية التحتية للاتصالات ، العلاقات ، الإبداع ، الأفكار الجديدة ، إعادة استخدام الأفكار القديمة ، الرؤية من أجل مستقبل المنظمة.

### خامسا : ابعاد التفكير الاستراتيجي

تشير مراجعة الأدبيات ووجهات النظر على حد سواء إلى التأثير البارز للتفكير الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية ، الذي يعتبر أحد الأنشطة الاستراتيجية ذات القدرات العقلية عالية المستوى ، ويجب تحديد تطبيقه في المجال. دقيقة الأبعاد ، لذلك قدم الباحثون بعض المساهمات لوصف الأبعاد بناءً على ميولهم الفكرية. أكدت معظم الدراسات التي تناولها الباحث عبر المسح أن الباحثين اتفقوا على ذات الأبعاد حددها نموذج (Liedtka، ١٩٩٨) المتمثلة بـ ( التفكير النظمي ، التفكير في الوقت ، القصد الاستراتيجي ) التي ستعتمد في البحث الحالي ومن ثم سيتم اختبارها في الجانب العملي وعلى النحو الآتي :

### ١ - التفكير النظمي (systematic Thinking) :

بيني التفكير الاستراتيجي على أساس منظور الأنظمة، إذ يمتلك المفكر الاستراتيجي نمودجا عقلياً للنظام بشكله الكامل و الشامل لصنع القيمة (Liedtka، ١٩٩٨:١٢٢). ويمثل تغييراً في الطريقة التي ننظر بها إلى المنظمة ، وتغيراً في تصور المنظمة على أنها مزيج من المكونات المتميزة وغير ذات الصلة التي تتنافس على الموارد لاعتبار المنظمة كنظام عام (٢٠١٩:٦، Ershadi & Dehdazzi). وهو القدرة على تحليل الانظمة والعمليات والاستفادة منها و تجزئتها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والأجزاء الأخرى (العلي، ٢٠٢٠ : ٤١). وهو إيجاد قيمة للنظام من البداية إلى النهاية ويفهم الترابط داخل السلسلة، يمكن هذا المنظور الأفراد من توضيح دورهم داخل النظام الأكبر وتأثير سلوكهم على أجزاء أخرى من النظام ، وكذلك على النتيجة النهائية (Zebregs، ٢٠١٨:١٤). ان المفكر الاستراتيجي يرى الروابط العمودية داخل النظام من وجهات نظر متعددة ، يجب عليه النظر إلى ما وراء الشخصيات والأحداث ، ويجب النظر في الهياكل الأساسية التي تشكل تصرفات الأفراد وتهيئة الظروف التي من المحتمل أن تحدث فيها هذه الأحداث، هذا ينطوي على التفكير من حيث العمليات من أجل تمكين التوفيق بين التناقضات الظاهرة، سيؤدي هذا إلى فهم كيفية دمج المنظمات في أنظمة كبيرة ومعقدة مثل الأسواق والصناعات والدول وكيف تتأثر بالديناميات والترابط والاعتماد المتبادل لهذه الأنظمة (Jelenc، ١٧٢٠١١: & Swiercz). إن المفكر الاستراتيجي يجب أن يكون لديه نموذج شامل لسلسلة القيمة من بداية السلسلة إلى نهايتها ويجب أن يفهم الاختلافات المتبادلة والعلاقات المتبادلة بين الأعضاء وتفاعلاتهم في الأنظمة الداخلية والخارجية (Salamzadeh et al، ٢٠١٥:١١١).

## ٢ - التفكير في الوقت (Thinking in Time) :

يربط التفكير الاستراتيجي الماضي والحاضر والمستقبل ، ووقت التفكير (يحتوي) على ثلاثة مكونات. الأول هو إدراك أن المستقبل يأتي من الماضي ، وبالتالي فإن للماضي قيمة تنبؤية. عامل آخر هو الابتعاد عن الماضي ، والتغييرات ، والتغييرات التي تحول المستقبل أو في الواقع التدفق المألوف عن القنوات المعتادة. العنصر الثالث هو المقارنة المستمرة ، التذبذب المستمر تقريباً من الحاضر إلى المستقبل ومن الماضي إلى الخلف ، والاهتمام باحتمال التغيير (Liedtka، ١٩٩٨ :١٢٣). وأشار ( الكرخي ،٢٠١٣ :٥٧) عندما تفكر بشكل استراتيجي ، فإنك تتصل بالماضي ، وتسافر عبر الحاضر ، ثم تنتقل إلى المستقبل ، وتتعلم من الماضي وتعرف من الحاضر الفجوة بين ما نحن فيه وأين تريد أن تكون. الوصول إلى النهاية غير ضروري. وبين (O'Shannassy،١٩٩٩:١٣) ان الاستراتيجيين بحاجة إلى التفكير في الوقت لربط ماضي الشركة وحاضرها ومستقبلها في عمليات تفكيرهم. إن تفكير المنظمة حول المستقبل يجب أن يدمج رؤى الماضي مثل ذاكرة المنظمات حول المنتج والسوق وما إلى ذلك ، ومعرفة الحاضر مثل الموارد والقدرات، ويجب أن يوازن التفكير في الوقت بين الماضي والمستقبل ، ويتأرجح باستمرار بين الماضي والحاضر والمستقبل ليكون ناجحاً، فضلاً عن ذلك ، يجب أن يكون التفكير في الوقت دقيقاً عند التنفيذ ، ويجب أن يكون هناك شعور بالاستمرارية مع الماضي وإحساس بالاتجاه للمستقبل للحفاظ على الشعور بالسيطرة على الوضع المتغير باستمرار (Kasi ،٢٠١٧:٢١) . وهو عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي الذي يهتم بتحليل الفجوة وبناء الخطة واستخدام المقارنات يكمن في جوهرها إدراك العلاقة بين الماضي والحاضر والمستقبل ، لذلك يستكشف تحليل ثغرات الوضع في الماضي والحاضر للحصول على بعض البصيرة التنبؤية للمستقبل ، فكما ركزت المنظمة على التعلم من الماضي زادت قدرتها على الإبداع والبقاء (Alatailat et al،٢٠١٩:٨).

## ٣ - القصد الاستراتيجي (Strategic Intent) :

يسمح للأفراد داخل المنظمة بتعبئة وتسخير طاقتهم وتركيزهم للمدة اللازمة لتحقيق الأهداف (Liedtka،١٩٩٨:١٢٢،١٩٩٩:١٣) وأشار (Hopwood ،٢٠١٢:١٤٦) يُمكن المؤسسات من التركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الخيال ، يتم تفعيله من خلال التفكير الاستراتيجي ، الذي يثير الإحساس بالاكشاف والاتجاه نحو الاحتمالات المستقبلية ، وهو دافع يميز الإبداع . وبين (المحمدي ،٢٠١٦ :١٥) ان الهدف الاستراتيجي هو المؤشر الرئيسي للعمليات الاستراتيجية والتي بدونها تفقد المنظمة التركيز والتوجيه لأنها تجيب على السؤال الرئيسي ، ما هو الاتجاه المستقبلي للمنظمة؟ . وبين (القيسي والطائي ،٢٠١٢ :٩٤) ان القصد الاستراتيجي هو من أجل مساعدة المدراء على التطلع للتحسينات المتطورة لتحقيق أهداف كبيرة وتوجيه القرار الاستراتيجي وتوزيع الموارد . وانها أهداف ممتدة تتجاوز موارد وقدرات المنظمة لدعم الإبداع ، إذ يجب تحديد الهدف الاستراتيجي على المدى القصير (من سنة إلى ثلاث سنوات) مع استحضار اتجاه طويل المدى ، مما يترك مجالاً لإعادة التفسير مع ظهور فرص جديدة ، وبالتالي فإن الهدف الاستراتيجي يتشكل ويعاد تشكيله بمرور الوقت. ويزيد هذا التشكيل وإعادة التشكيل من وتيرة الشغف بالفوز في المستقبل ، إذ يوفر القصد الاستراتيجي وجهة نظر معينة حول السوق الطويل الأجل لمنظمة ما والتي تخدم عمليات نشطة وعقلانية لدفع المنظمة بأكملها نحو تحقيق الهدف، وهو نهج نحو النمو يساعد المنظمة لربط الفجوة الحالية بين الموارد والقدرات الحالية والنوايا المستقبلية (Kasi ،٢٠١٧:٢٠) . النية الاستراتيجية تشير أيضاً إلى متابعة الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها من خلال الاستثمار في الفرص ، وتجنب التهديدات ، والتركيز على الوقت لتحقيقها. (El Namaki ،٢٠١٤:٢٢) . وجهة نظر محددة للسوق طويل الأجل أو الوضع التنافسي الذي تأمل المنظمة في بنائه خلال العقد القادم أو نحو ذلك. يتكون هذا العنصر من ثلاثة مكونات (الإحساس بالاتجاه والاكشاف وتوقع المستقبل) (Zebregs،٢٠١٨:١٤) . ينطوي على إرادة متسقة لتحقيق الأهداف والرؤى التي تتطلب التركيز على توجيه وتعزيز الاستراتيجيات المحددة (Salamzadeh et al،٢٠١٥:١١١). وهو الموقف التنافسي الطويل الأجل الذي تأمل المنظمة في تحقيقه وبنائه في وقت معين ويوفر إحساساً بالمسؤولية ، إذ إنه يمنح الموظفين الفرصة لاستكشاف مناطق تنافسية جديدة وشعور باكتشاف الهدف الاستراتيجي ، فهو أحد أهم العوامل التي تعزز.

## المبحث الثاني : القدرات الإبداعية

### أولاً : مفهوم القدرات الإبداعية

الإبداع مفهوم معقد يمكن وصفه بأنه يميز الجاهزية التنظيمية للإبداع وتطوره ، وعلى الرغم من المحاولات التي بذلت لفهم مفهوم الإبداع وارتباطه بنتائج الإبداع وأداء الشركة لم يكن هناك في النهاية تقييم شامل للإبداع. الإطار (Bankel & Blomqvist ، ٦ : ٢٠١٩). إن الفكرة القائلة بأن الإبداع أمر أساسي للنمو الاقتصادي ويمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة هو أمر يجب على المؤسسات السعي لتحقيقه ( ٦ : ٢٠١٩، Arbab). في الآونة الأخيرة ، ازداد الاهتمام بمفهوم الإبداع على المستوى التنظيمي والمؤسسي ، خاصة وأن العديد من الدراسات أظهرت أن المبدعين لديهم مجموعة واسعة من القدرات في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية وابتكار أي شيء جديد ومفيد للبشرية. مجتمع الإبداع ، لأنه في عصر المعلومات المفتوحة ، يجب أن تمتلك المنظمات القدرة على الابتكار واعتبارها جزءاً من الحياة اليومية للمنظمة لتعكس استمرارية القدرة التنافسية (Senduk ، ٢٠١٤ : ١٩).

لأنه يحفز الباحثين على خلق قيمة أكبر للمؤسسة ، وتقديم منتجات وخدمات فريدة ، والحد من دخول منافسين جدد ، وبالتالي تحفيز خلق ظروف سهلة لتكامل القطاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة (٢٠١٩:٢٨٤، Arrfou). القدرة على الابتكار هي مفهوم يستخدم للاستجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق والمنافسة العالمية. الهياكل التي تدعم الإبداع في المنظمات وتتأثر بالأفكار الموجهة نحو السوق. (٢٠١٩:١) Camacho et al، إن إبداع المنظمة متأصل في ذكاء وخيال وإبداع موظفيها ، الذين تعد مساهماتهم ضرورية لتحقيقها. يمكن للمنظمات توظيف موظفين جدد ومبدعين ، وتقديم برامج تدريبية ، وإعادة تصميم أنظمة المكافآت لتعزيز السلوك الإبداعي للموظفين (٢٠١٨:٢٣، Akay & Kunday).

عرف (٢٠١٩:٨٢٩، Zokirovna) القدرات الإبداعية على انه الخصائص الشخصية التي يمتلكها الشخص والتي تميزه وتساعد على تحديد نجاح أنشطته الإبداعية المختلفة. وأشار (٢٠٢٠: ٢، Reichert et al) أيضاً على انه يمكن أن تؤدي القدرة على استيعاب تقنيات معينة وتكييفها وترجمتها إلى إجراءات تشغيلية وإدارية ومعاملات محددة إلى تحقيق الربحية التنظيمية. وعرف (٢٠٢٠: ٤) القدرات الإبداعية هي القدرة على الترجمة المستمرة لمعارف وأفكار الأشخاص في المؤسسة إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة جديدة لتحسين أدائها في خدمة أصحاب المصلحة.

### ثانياً: أهمية القدرات الإبداعية

من أجل أن تستجيب المؤسسات للمخاطر والتحديات التي تواجهها ، يجب أن تتبع إبداعها لتتجاوز قيودها الحالية وتكون قادرة على حل المشكلات التي تواجهها. يمكن أن تساعد التحديات المحلية والإقليمية والعالمية في إلهام تصور وتنفيذ عمليات وهياكل الإنتاج الجديدة التي تعمل على تحسين الجودة والكفاءة والسلامة. أصبح التركيز على الإبداع شرطاً ضرورياً للنجاح التنظيمي والسبب الذي يجعل المنظمات قادرة على البقاء ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية (القاموسي وآخرون ، ٢٠١٩ : ١٣٥). وشرح (Hajikazemi et al، ٢٠١٨:٣) لتوليد الإبداع يجب أن تتمتع المنظمة بقدرات إبداعية وأن تعمل بشكل كامل داخل بيئة (داخلية وخارجية) مع عوامل تمكين مناسبة ونظام إدارة فكرة راسخ.

يقول (Melander & Jahid، ٢٠١٦:١١) أن الهدف من إدارة القدرات الإبداعية هو خلق بيئة داخل منظمة تشجع الإبداع ، سواء كان منتجاً أو إبداعاً تنظيمياً ، وتعزيز التعاون بين المديرين والموظفين من خلال عملية فهم مشترك ويمكن أن تساعد إدارة الغرض والإبداع المؤسسات في التعامل مع الأقران الخارجية والداخلية. وأوضح (٢٠١٤:١، Shrivastava) أن المنظمات التي تتمتع بهذه القدرات يمكن أن تلهم تصور وتنفيذ عمليات وهياكل إنتاج جديدة وإحداث تحسينات في الجودة والكفاءة والسلامة للعمال والمستهلكين والنظام البيئي الذي يعتمدون عليه جميعاً ، مثل إنه محرك للمنتجات والخدمات المبتكرة ، ومصدر للموارد وتحسين كفاءة الطاقة ، وأساس للسياسات والممارسات المستدامة. (٢٠١٩:٢) Sitorus et al، يشيرون إلى أن القدرة على التفكير الإبداعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على امتلاك سمات فكرية أو معرفية. تشمل السمات المعرفية: (الطلاقة ، والمرونة ، والإبداع ، والتفاصيل) وعدد من السمات العاطفية ، بما في ذلك (الفضول ، والمخاطرة ، وتحدي التنوع ، والخيال).

يجادل ( شهاب ، ٢٠١٦ : ٥٢ ) بأن القدرات الإبداعية على المستوى الفردي تظهر بطرق وطنية ، مثل الذكاء والموهبة ، أو من خلال السمات المكتسبة التي يكتسبها الأفراد من خلال التدريب والتطوير ، حيث تساعد الأفراد على النجاح من خلال فتح مهاراتهم المخزنة و القدرات واستخدامها في العمل لصالح المنظمة. بين ( Zehir et al ، ٢٠١٥ : ٧٠١ ) من الصعب تقليد مؤسسة ذات ابتكار عالي في السوق بسبب دورة حياة المنتج القصيرة في السوق والمعدل العالي لإدخال منتج جديد القدرة منذ تكاليف التقليد وبشكل نقل المعرفة أساس الإبداع ، نظراً لصلابة محاكاة المحتوى الشفهي لأنشطة البحث والتطوير يمكن أن تكون عالية جداً.

### ثالثاً : أنواع واشكال القدرات الابداعية

يُنظر إلى المؤسسات على أنها مجموعة من المنتجات والعمليات التكنولوجية التي تعمل وفقاً لنموذج عمل محدد للتعامل مع السوق والربح منه ، بحيث تتمتع كل منظمة بالقدرات العامة التالية إلى حد ما: التطوير والتشغيل والإدارة والمعاملات. وتغطي هذه القدرات أحد الجوانب الرئيسية لأي وجود تنظيمي ، فإن تكامل هذه الكفاءات الأربع يسهل بشكل فعال الإبداع في وضع سياسة المنافسة (Alvas et al، ٢٠١٧ : ٢٣٤) و (Zawislak et al، ٢٠١٢ : ١٧).

وأشار ( Hagedoorn&Duysters، ٢٠٠٢ : ١٦٩ ) إلى قدرتين مهمتين يجب توافرها في المنظمة لإيجاد معرفة بالعملية الإبداعية هما : القدرة البحثية والتطويرية ، والقدرة التقنية . ويتفق كل من (Daniel et al، ٢٠١٥ : ٧) و (Ruffoni et al، ٢٠١٩ : ٢٩٠٤) إلى أن أي منظمة تمتلك أربعة اشكال من القدرات التكميلية المختلفة وهي كالآتي :

١- القدرات التكنولوجية: قدرة أي شركة على تفسير واستيعاب وتحويل تقنيات معينة في نهاية المطاف لإنشاء أو تغيير قدراتها التشغيلية وأي قدرات أخرى تهدف إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التقنية والاقتصادية.

٢ - القدرة العملية: القدرة على أداء قدرة إنتاجية محددة في وقت معين في العمل اليومي عبر المعرفة والمهارات والأنظمة التقنية المضمنة

٣- القدرات الإدارية: القدرة على ترجمة التطورات التكنولوجية إلى ترتيبات تشغيلية ومعاملات متماسكة.

٤- القدرة المعاملاتية : القدرة على تقليل تكاليف التسويق والاستعانة بمصادر خارجية والتفاوض والخدمات اللوجستية وتكاليف التسليم ، أي تكاليف المعاملات

وأشار ( Behnam et al، ٢٠١٨ : ١٤ ) أن القدرات الإبداعية تتضمن أربعة أنواع من القدرات وهي:

١- مهارات الاتصال: قدرة الشركة على استقطاب لاعبين خارجيين للمشاركة في مشروع البناء

توظيف الشركاء المحتملين وتطوير الشبكات الإبداعية.

٢- إمكانيات التخطيط: قدرة الشركة على تقديم نظرة عامة واضحة عن قدرات الجهات الخارجية.

٣- القدرات العلائقية: قدرة الشركة على إدارة شبكتها من خلال إدارة علاقات مختلفة مع عدد كبير من الكيانات والأفراد.

٤- القدرة الاستيعابية: القدرة على اختيار ومشاركة وتمكين ومواءمة الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية ذات الصلة في المشروع.

وحدد ( Agoyi & Agozie، ٢٠٢٠ : ٤١ ) خمس أنواع من القدرات يتم تسخيرها عبر تحليلات البيانات الكبيرة وهي : القدرة التحليلية ، القدرة التحليلية للبيانات غير المنظمة ، قدرة دعم القرار ، القدرة التنبؤية ، والقدرة على التتبع. وأشار ( Zokirovna، ٢٠١٩ : ٨٣٠ ) إلى أن القدرات الإبداعية تتضمن ( القدرة على الخيال الواقعي وهي إدراك الاتجاه العام ، القدرة على الرؤية الواسعة لجميع الاجزاء ، والقدرة على التأقلم مع الظروف وايجاد الحلول الإبداعية البديلة )

### رابعاً : تنمية القدرات الابداعية

الأفراد في المنظمات قادرين على الإبداع بدرجات متفاوتة ووفقاً لثقافتهم المختلفة وعملهم ، حيث يكتسبه الأفراد من خلال الدراسة أو الممارسة أو التدريب في مجال العمل (الحضراوي وآخرون ، ٢٠١٤ : ١٠). (Weber & Heidenreich ، ٢٠١٦ : ٥) أكد القدرة الإبداعية التحسين التنظيمي هو نتيجة إعادة توحيد أو دمج المعرفة الداخلية والخارجية داخل المنظمة ، وبالتالي يأتي من عندما تنفذ المنظمات آليات مصممة للاستيعاب والتكامل ، فمن المرجح أن تحسن قدراتها بشكل أكثر فعالية لإدارة هذه المعرفة ، يجب على المنظمات إيلاء اهتمام خاص للإدارة النشطة في مختلف المجالات ، مثل الاختيار الشركاء وتقييمهم ، وتقييم موارد الشركاء ، وتنفيذ الإجراءات المشتركة بين الوكالات للاستفادة من الموارد من أجل تحسين قدراتهم الإبداعية ، يجب أن تأخذ الشبكة زمام المبادرة في تنفيذ اتباع هذه الفكرة وظائف إدارة الشبكة الأساسية لتعزيز اكتساب قدرات إبداعية جديدة وتعزيز القدرات الإبداعية القائمة من خلال التعاون بين تنظم.

ويشير (محمد وإبراهيم ، ٢٠١٧ : ١٥٣) إلى أنه من أجل تنمية القدرات الإبداعية ، ستة خطوات لكسر الأنماط العاطفية السلبية التي تعيق قدرتك على التفكير الإبداعي:

- ١- حدد بالضبط ما تشعر به حقاً لأن هذا التعريف يساعد في تقليل المشاعر السلبية أكثر مما تشعر به بالفعل من السهل التغلب عليها.
- ٢- تعرف على مشاعرك ومشاعرك الحقيقية وافهمها من خلال الصدق مع نفسك ومع مشاعرك ، عليك أن تصدقها تم تصميم جميع المشاعر التي تشعر بها لإحداث تغييرات إيجابية في شعورك وتصرفاتك
- ٣- معالجة المشاعر السلبية واستبدالها بالإيجابية.
- ٤ - زيادة الثقة بالنفس والقدرة الداخلية على التعبير عن المشاعر السلبية والتعامل معها.
- ٥- التأكيد على معالجة المشاعر السلبية الحالية والمستقبلية تجاه الآخرين
- ٦- التأكيد على تحويل السلوكيات والمشاعر السلبية التقليدية إلى سلوكيات ومشاعر إبداعية

(Börjesson & Tryde ، ٢٠٢٠ : ٣٥٤) أن القدرة الإبداعية تشكل مطلباً أساسياً للإبداع وفيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، لكي تكون مبدعة تحتاج المنظمة إلى تطوير قدراتها القدرات الحالية وتطوير قدرات جديدة ، مثل استكشاف عمليات جديدة ، وتقييم الفرص الجديدة ، أو تدابير جديدة للإبداع، تطوير القدرات الإبداعية من خلال التركيز على الحصول على القيمة وضمان التحديتات المستمرة إنه لا يتضمن عملية فحسب ، بل يشمل أيضاً تغييرات في نظام العناصر التنظيمية بأكمله من أجل تحسين القدرة الابتكارية الشاملة لمنظمة ما ، يجب أيضاً مراجعة سياسة التوظيف لأصحاب العمل (٤٢٥ : ٢٠١٩). (Ahmad et al.)

(Carlgren ، ٢٠١٣ : ١٦) لاحظ أن الإبداع غالباً ما يتطور بمرور الوقت من خلال التعلم غالباً ما يمكن تطوير الإبداع من خلال إجراءات العمل والأنشطة الجديدة التي يتم القيام بها بهذه الطريقة تدريجياً ، يدرك المديرون أهمية الموارد والقدرات الحالية للشركة ، وأين تحتاج إلى تطوير في المستقبل يجب أن يركزوا على التغييرات الهيكلية في العمليات الداخلية للشركة (مثل أنظمة الحوافز بروتوكولات صنع القرار والمسؤوليات التنظيمية) لها تأثير على الكفاءات المطلوبة للأنشطة الإبداعية.

### خامساً: ابعاد القدرات الإبداعية

يقدم الباحثون العديد من الدراسات التي تتناول القدرة الإبداعية وأهميتها للأفراد والمنظمات إظهار قدراتهم وقدراتهم العقلية ومستعدون لإظهار هذه القدرات الإبداعية من خلال أعمالهم الإبداعية التميز كأحد المتطلبات الأساسية للتنسيق والتعاون بين المنظمات في ذلك الوقت الأنشطة

والأقسام من أجل رسم مسار واضح لقدراتها الإبداعية . والباحثون حول أبعاد القدرة الإبداعية يتفق معظم الكتاب والباحثين على الأبعاد التالية:  
(القدرة على إبداع المنتج ، القدرة على الإبداع الخدمة ، ، القدرة على الإبداع التسويقي). تم اعتماده في دراسة (Wonglimpiyarat (2010: 250 ،  
(Hanaysha ، 2020: 5) واستخدام في دراسة (Wonglimpiyarat (2010: 250) وهي:

## ١ - القدرة على إبداع المنتج (Product Innovation Capability):

أن تكون قادرًا على عرض المنتجات المبتكرة بشكل متكرر والتي تتميز بتقنيات متقدمة وأساليب إنتاج مثبتة للغاية من أجل تحقيق النجاح في بيئة السوق التنافسية الحالية ، حيث يرتبط ابتكار المنتجات بشكل إيجابي بأداء الشركة والميزة التنافسية طويلة الأجل (5: 2020 ، Hanaysha). يشير إلى قدرة الأعمال على إدخال معرفة أو تقنية جديدة لتطوير منتجات أفضل أو جديدة لتلبية متطلبات السوق (Wonglimpiyarat ، 2010: 250). كما أنه يمثل قدرة الموردين على إطلاق منتجات جديدة وعلامات تجارية جديدة وزيادة الإيرادات على جميع المستويات (2018: 3 ، 3 ، 63: 2020 ، Lee & Kim ، Bao et al.). يسمح للمصنعين بتوليد أفكار جديدة واعتمادها وتنفيذها لتغيير المنتجات التي يقدمها المصنعون لعملائهم ، ويمكن أن يساعد الشركات المصنعة على تقليل وقت تطوير المنتج وتسريع وتيرة تقديم منتج جديد (4: 2020 ، Yinanqi et al.).

إنها أيضًا القدرة على تقديم أفضل المنتجات الحديثة والمتطورة ، لمواكبة التغيرات السريعة مقارنة بالمنافسين ، والحصول على حصة في السوق ، وتلبية الطلبات الخارجية (2020: 25 ، Hietasalo). يشير إلى القدرة على تقديم ميزات جديدة لمنتج ما تتعلق بالمظهر ، بما في ذلك التغييرات التي تم إجراؤها على الشكل أو اللون أو السمات الأخرى (Ozkaya ، 2011: 56). كما يشير إلى إمكانية تقديم منتجات أو علامات تجارية بمواصفات فريدة مصحوبة بموارد فكرية عالية المستوى قابلة للتطبيق وفعالة على المدى الطويل (5: 2019 ، Saunila). هو عرض على السوق للسلع والخدمات من إنشاء المنتجات ، سواء كانت جديدة أو محسنة من حيث الخصائص التقنية والمواد والمكونات أو الاستخدام المقصود ، لأنها تعتمد بشكل أساسي على السوق المستهدف وتنفيذها في المنظمة النتائج في تزويد العملاء بمخرجات إنتاج متباينة (2019: 642 ، Borini & Rossetto). وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات المترابطة المستخدمة لعرض منتجات مختلفة ، مثل تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة (4: 2017 ، Aljanabi). ترتبط القدرة على إنشاء المنتجات بالإبداع في العملية ، خاصة في المؤسسات الصناعية ، حيث أن لها علاقة كبيرة بالمنشآت الصناعية المهمة بتقديم منتجات جديدة وكذلك الدخول في عمليات تصنيع جديدة (16: 1999 ، Klamp & Leeuwen). مثل الحفاظ على الحصة السوقية وزيادة الربحية ، والنمو القائم على العوامل غير السعرية ، وإنتاج منتجات أرخص وذات جودة أفضل من المنافسين (42: 2019 ، Arbab). هو تطوير سلع أو خدمات مبتكرة أو جديدة أو محسنة بشكل كبير والتي تتميز أو الأداء ، ترتبط القدرة على إنشاء المنتجات بإنشاء منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة. تنقسم إمكانات ابتكار المنتجات عادةً إلى ثلاثة أنواع ، وهي التغيير التدريجي والتغيير الجيلي والتغيير الجذري. يتبع إنشاء المنتج عملية معقدة تفرضها التقنيات المتقدمة مثل دفع التكنولوجيا وتغيير تفضيلات العملاء وتقليل دورات حياة المنتج والمنافسة العالمية الشديدة (1: 2020 ، 3: 2018 ، Ahmed et al ، Lee & Kim).

## ٢ - القدرة على إبداع الخدمة (Service Innovation Capability):

إنها قدرة المنظمة على تقديم خدمات إبداعية فائقة لعملاء المؤسسة الحاليين والمحتملين وخلق المزيد من القيمة لهم باستخدام أساليب جديدة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة ونمو الإيرادات (5: 2020 ، Hanaysha) ، وقدرة الأعمال لجلب معرفة أو تقنية جديدة لتطوير خدمات جديدة ، مما يؤدي إلى تحسن كبير في إنتاج أو تسليم السلع أو الخدمات (Wonglimpiyarat ، 2010: 250) ، يشير إلى توفير الخدمات التي تركز على العملاء لإنتاج المنتجات من خلال الجمع بين الخدمات والسلع والمعرفة والخدمات تمكن المصنّعين من خلق قيمة مضافة للعملاء وتمييز منتجاتهم من خلال تضمين الخدمات ، وبالتالي تجنب مخاطر التحول إلى سلعة (2: 2020 ، Yinanqi et al.) إلى أن الموردين لديهم القدرة على تقديم خدمات جديدة تختلف اختلافًا جذريًا عن الحلول المتوقعة أو البديلة.

كما يوضح (Lee & Kim ٢٠١٨،٣،٤) الاستخدام الفعال للمعلومات التي تم جمعها من العملاء المشاركين في تطوير خدمات جديدة ، مما يزيد بدوره من مزايا الخدمات المقدمة (٢٠١٩:٤ Migdadi). وهو أيضاً عامل أداء رئيسي يوفر القدرة على دخول الأسواق والصناعات الجديدة ، وفرصة الحصول على أرباح غير طبيعية ، والمسار إلى الربحية للمؤسسات (٢٠١٨:٤٦ Yahui) هي القدرة على تحسين الخدمات للأسواق الحالية ، وتقديم الخدمات للأسواق الجديدة ، وتوسيع الخدمات ، وخطوط الخدمة ، والخدمات الحصرية ، مقارنة بالعام الماضي (٢٠١٩:١٣ Mohamed).

### ٣ - القدرة على إبداع التسويق (Marketing Innovation Capability):

إنها قدرة المنظمة على إنشاء استراتيجيات وأساليب جديدة ومبتكرة وخلاقة لتسويق منتجاتها وخدماتها لقطاعات محددة ، وإدخال وتنفيذ طرق تسويق جديدة ، مع تغييرات كبيرة في السعر ، والأدوات الترويجية ، ووضع المنتج ، وتصميم المنتج أو التعبئة والتغليف لتلبية احتياجات العملاء المختلفين بشكل أفضل ، أو لدخول أسواق جديدة ، أو لوضع منتجات أو خدمات الشركة بشكل مختلف في السوق المستهدفة ، من أجل زيادة المبيعات والأداء التشغيلي عن طريق زيادة استهلاك المنتج وتحسين أداء الشركة وزيادة العلامة التجارية لمبيعات (٢٠٢٠:٥ Hanaysha). يشير الإبداع التسويقي إلى قدرة الشركة على تنفيذ منتجات / عمليات جديدة أو محسنة تقنياً لسوق تشغيل الشركة (Wonglimpiyara، ٢٠١٠: ٢٥٠). وتشير إلى القدرة على تحديد فرص جديدة في السوق وتطبيق أساليب جديدة في الإعلان من المنتجات والعروض الترويجية ، والتي قد تتضمن تغييرات في تصميم المنتج أو التسعير أو التخطيط لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وبالتالي زيادة المبيعات (٢٠٢٠: ٧٣ Silva). كما يشير إلى الثقافة التي تركز على القيمة الفائقة للعملاء ، ومصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين ، والاستجابة لاحتياجات السوق من خلال فهم السوق المستهدف ، وفهم قدرات المنافسين ، واستخدام موارد العملاء لخلق قيمة أعلى لهم (Ozkaya ٢٠١١ : ١٩) وهو استخدام الأساليب المعرفية الجديدة التي لم يتم استخدامها من قبل لتوفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء ، سواء كانت هذه الأساليب المعرفية تقنية أو أشياء متعلقة بالسوق (٢٠٠٣:١٣ Afuah).

كما يتضمن أيضاً القدرة على تحقيق التوازن في نفس الوقت بين احتياجات ورغبات العملاء وأهداف الربح الخاصة بالمنظمة من خلال تقديم مناهج إبداعية جديدة (Darymple&Parson، ٢٠٠٠:١٩). قد يشير الإبداع (Shafia et al، ٢٠١٦:٣) إلى القدرة على إدخال طرق تسويق جديدة ، بما في ذلك تغييرات كبيرة في تصميم المنتج ، وتحديد موقع المنتج ، والترويج للمنتج أو التسعير ، وما إلى ذلك. الهدف الرئيسي للإبداع التسويقي هو معالجة مخصصة بشكل أفضل الطلب (Yanhui، ٢٠١٨:٤٦)، القدرة على إنشاء التسويق تشمل أيضاً أبحاث السوق مثل تعديل الأسعار ، وأسواق التجزئة ، والعروض الترويجية للإعلان ، وقنوات البيع بالتجزئة ، وأنظمة معلومات التسويق (AIIHawary، ٢٠١٦:٢١٠) وهي اكتساب ودمج موارد التسويق والمهارات وعملية المعرفة وترجمتها إلى عروض قيمة (Arunachalam، ٢٠١٥:١٥) & Aldaihani).

### المبحث الثالث

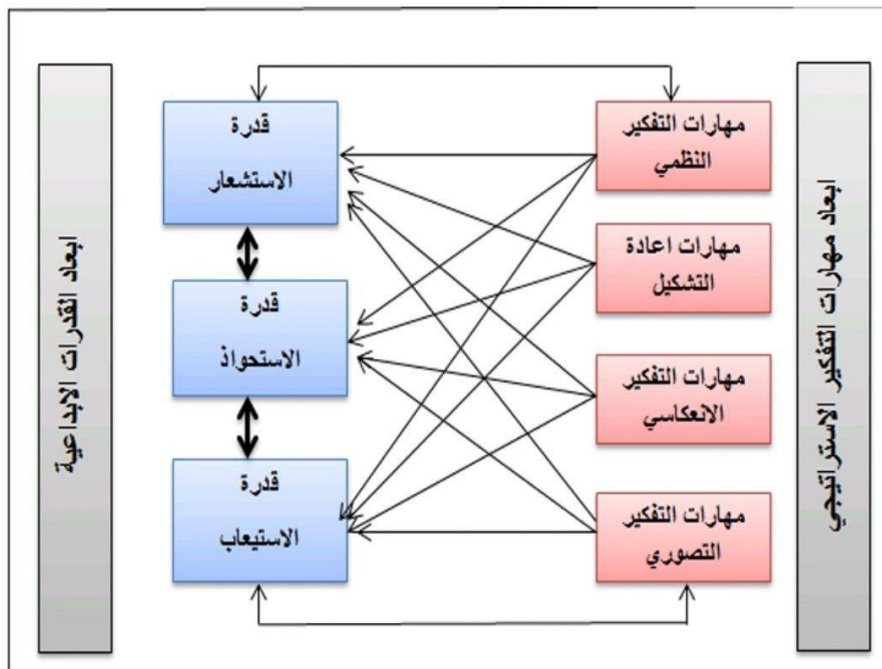
### العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية

يرى (ترغيني ، ٢٠١٥ : ١١٧-١٩٧) الاستراتيجي ضروري للمدراء في المؤسسات لكي يتمكنوا من التعامل مع التحديات والتطورات المتلاحقة. يجب على القيادة أن تعد استراتيجية ملائمة للمؤسسة بحسب حاجة السوق وأنواع الزبائن، مما يتطلب منهم المهارات والقدرات والشروط الضرورية لإدارة هذه الخلافات. دراسة أثبتت أن التفكير الاستراتيجي هو سلاح ضروري في صنع قرارات ناجحة. نحو الاستراتيجية يعد أساسياً في الإبداع، حيث يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسات توجهاً نحو المستقبل البعيد. ومن المهم أن تكون هذه الرؤية مستقبلية لأن الوقت يعتبر استثماراً قابلاً للزدهار، والذي يمكن استغلاله في صنع خطة أساسية لتحقيق التطور والارتفاع إلى مستوى عالٍ، وبهذا فإن التركيز على الاستراتيجية هو ضرورة بالغة. السليم الإداري يتطلب دمج التفكير الاستراتيجي مع إدارة الوقت بشكل سلس، وذلك لخدمة خطط المنظمة في المستقبل. حيث يُعد التفكير الاستراتيجي الأساس في تصميم المستقبل لأية منظمة، حيث يتضمن النظر والتفكير بأفكار إبداعية وحافة لتحديات المستقبل. وهو أيضاً يحتاج إلى قدر كبير من الأساليب العقلية والشخصية، التي تضامن مع نجاح المنظمة في زمن اقتصادي صعب. الاستراتيجي يساعد المديرين على إضفاء الهوية الفريدة للمؤسسة وتنظيمها بشكل فعال لتحقيق النجاح المستمر في إبقاء طاقم عمل متفانٍ وزيادة الإنتاجية باستخدام التفكير المبتكر والإبداعية والقيادة، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء الفريق في التحديات خارج إطار تصوراتهم. يُعدُّ التفكير الاستراتيجي أدهى أدوات تحقيق هذه أهداف. يحاول المدير الاستراتيجي فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على تحقيق الأهداف المدروسة، وذلك بصنع عوامل فعالة وجذابة للزبائن. كما يشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يتطلب استخدام الحس والإبداع لإعادة بناء استراتيجيات جديدة وتطوير رؤية شاملة للعوامل الداخلية لتحقيق هذه الأهداف. تهدف الخارجية للمنظمة إلى تحقيق التغيير والتكيف بشكل أمثل، من خلال دراسة الاتجاهات والافتراضات، والحفاظ على رؤية شاملة لبيئة المنظمة وتشجيع المبادرات الإبداعية والتطوير. يُسهم النقاش حول التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في نشر هذه القدرات داخل المنظمة. التحديات والتغييرات المستقبلية، وهذا يساعد على تعزيز مركزها بالسوق وزيادة دخلها. لذلك، فإن المديرين الاستراتيجيين لديهم دور حاسم في الحفاظ على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال التفكير الإبداعي وصنع قرارات سليمة. تتميز السيناريوهات غير المتوقعة بقدرتها على التكيف مع التغييرات المفاجئة والعمل على تحقيق كل جديد يصب في صالح المنظمة.

وأوضح ( العلي ، ٢٠٢٠ : ٦٤ - ١٠٧) أن التفكير الاستراتيجي يشكل منصة لتحقيق الإبداع، إذ لا يمكن تحقيقه إلا بفضل قدرات ومهارات علماً من خلال التفكير نابغاً من هذه القدرات والمهارات الخلاقة المتوافرة لدى الأفراد. أدائها وتفوقها في مجال اختصاصها. الأشخاص الموهوبون يحملون قدرًا كبيراً من المعرفة والأفكار التي تركز على خبرات سابقة في مجال تخصصهم، ويستطيعون العمل على استخدامها بشكل فعال في المؤسسات التي يعملون بها للتأكد من أداء إبداعي فريد. يشكّل التفكير الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لضمان بيئة عمل ناجحة وثابتة، بغية تحديث المؤسسة وتطويرها في مجال اختصاصها. بهدف تحقيق أهدافها وأدائها وتعزيز فهم المعلومات الاستراتيجية من قبل المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى كونها القوة الدافعة في تحقيق الابتكار التنافسي المستدام للمؤسسة. وقد لوحظ أن التفكير الاستراتيجي عملية متكاملة أساسية لبناء القدرات الإبداعية وإنتاج القيمة، حيث يعمل كوسيلة لتحقيق الأهداف من خلال تحليلها. كتابة خطط واستراتيجيات للمنظمة بشكل يتوافق مع أهدافها، لمساعدتها على التصدي للتحديات التي تواجهها في البيئة العملية. كما أن ذلك يشتمل على مدخلاً علمي وإبداعي، ممّا يجعله داعماً أساسياً في تطوير القدرات الإبداعية، فهو عملية بحث إبداعية تجري جمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنطق والإبداع. القصد الاستراتيجي يتطلب معرفة الوضع الحالي وصنع توقع للمستقبل، ثم التفكير في الخيارات المتاحة مع توظيف خبرة المدراء. وهو يؤكد أن التفكير هو المفتاح لأنظمة وتجارب المؤسسات لمتابعة التغييرات والأحداث السريعة في بيئة إدارية منافسة. على سبيل المثال، التفكير في المستقبل هو مهم جداً. حلول تتوافق مع رؤية المؤسسة وأهدافها التي تحقق سيطرتها في السوق. لذلك، يجب على المنظمات العمل على استقطاب وتدريب المفكرين الاستراتيجيين لضمان استمرار نجاحها في ظل المنافسة الشديدة والتغييرات السريعة في بيئة الأعمال. المدراء المبدعين هو تفعيل وتحويل هذه الأفكار إلى حقائق عملية وابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة. المنظمات في الوقت الحاضر تستخدم طريقة تصميم الخطط الاستراتيجية لتشخيص نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على أدائها، ويرمز التفكير المنظم إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفكير الاستراتيجي والتأقلم مع متطلبات بيئتها.

ويرى (Bouhali et al، ٢٠١٥: ٧٨) الرئيس موضوع الخطة الاستراتيجية فقط هو غير كاف لضمان نجاح المنظمة فهناك حاجة إلى قائد يستطيع التعامل مع المتغيرات بشكل إبداعي ومتفائل وبالتالي، فإن الأهمية الأساسية للقائد تتمثل في إدارة المتغيرات وحل المشكلات بشكل إبداعي. تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي في الحفاظ على استقرار الهدف والاتجاه الذي تسعى إليه المؤسسة، وذلك بالتركيز على قيمها ورؤيتها وتوجهاتها. لذلك، يُعد هذا التفكير ضروريًا للحفاظ على التوازن في ظل جميع التغيرات والانقلابات المستمرة داخل الشركة، فبالإضافة إلى خطط التنظيم، يجب دائمًا تذكير أعضاء المؤسسة بأن حفظ النظام من أجل مصلحة الشركة هو أحد المبادئ المشتركة جميعًا. وأشار ( Moghadam، ٢٠١٨: ١١٢٩) إلى أن المؤسسات التي تفتقر إلى الإبداع والابتكار، تُشارك في الحياة الروتينية وتنفق مصروفًا كبيرًا على تحمل المسؤوليات، في حين يعد الإبداع والأداء الإبداعي من بين أهم المحركات للجوانب الوظيفية للمؤسسة، لاسيما فيما يتعلق بالتحسين والتجديد والاستكشاف، فضلاً عن التعلّم من الأخطاء والتعامل معها. تغييرات في البيئة التنافسية تتطلب استراتيجية جديدة تكيف وتستجيب لهذه التحولات بشكل فعال، وهذا يشير إلى أن الجهود الإدارية بحد ذاتها لا يمكن أن تضمن النجاح المستدام في المؤسسات حيث يتطلب ذلك اعتماد نهج استراتيجي قوي وقاسٍ. تحتاج المنظمة إلى الابتكار والإبداع لإنتاج التفوق التنافسي الذي سيسمح لها بالفوز على المنافسين الأقوياء.

وأشار (الحمداني ، ٢٠١٨ : ٩٥) إلى ضرورة إدخال متغير وسيط جديد يعزز علاقة مهارات التفكير الاستراتيجي بالأداء، وهو القدرات الإبداعية التي تتضمن استشعار المعلومات وتكاملها وتنسيقها واستيعابها. حيث تؤدي هذه القدرات دورًا محوريًا في توسط علاقة جزئية بين المهارات المذكورة. كما أثبتت الدراسة صحة هذا التأثير للقدرات الإبداعية في التأثير على قوة تلك العلاقة. لتعزيز القدرات الإبداعية، يجب تطوير المهارات اللازمة للتفكير. فهم وتحليل المعطيات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يكمن دورهم في صنع القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها. لذا، فإن تطوير مهارات التفكير وزيادة الإبداعية يساهم في تحسين عملية صنع القرارات وضمان نجاح المشروعات والأفكار الجديدة. يتمثل دور الخيال في استغلال فرص الفرص وكشف التهديدات الخفية ومعالجتها، وتحسين مستقبل المنظمة بناءً على هذا التخيل. كما موضح بالشكل (٢)



الشكل (٢) أثر مهارات التفكير الاستراتيجي على القدرات الإبداعية

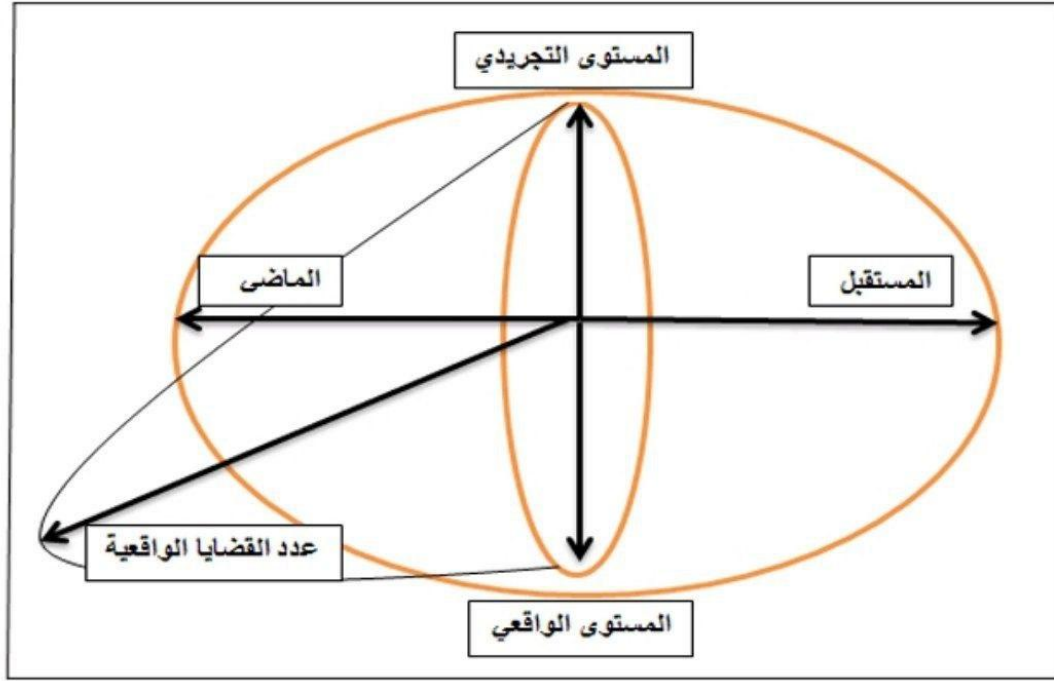
المصدر (الحمداني ، ٢٠١٨ : ٩٦) وبين (Boar ، ٢٠٠٠: ١٨٥)

أكد (Boar ، ٢٠٠٠: ١٨٥) أن الفكر الاستراتيجي المتضمن لدعم القدرات الإبداعية في المؤسسة هو الأفضل لتجاوبه مع التطور والحركة المستمرة في عالمنا اليوم. لذلك، يُصبح من الضروري اتباع المهارات والأساليب المختلفة التي تطبقها تلك التفكير الدينامي والغير روتينية ذات ثلاثة أبرز أوجهات. هي كما موضح بالشكل (٣) في أدناه :

١- يفكر المخططون الاستراتيجيون في الزمن من خلال تحليلهم للماضي والحاضر والمستقبل.

٢- يتعامل المفكرون الاستراتيجيون مع جوهر المشكلة بشكل شامل طبقاً لطبيعتها الأساسية.

٣- يُدرس المخططون الاستراتيجيون عدة قضايا في تفكيرٍ فصيل، وعلى نحوٍ متزامنٍ.



الشكل (٣) الأنموذج الدينامي للتفكير الاستراتيجي

Source:(Boar , ٢٠٠٠, ١٨٦)

واوضح (Iqbal, ٢٠١٨: ٩) ويزيدان من فرص نجاح المنظمات في البقاء في سوق العمل المتغير باستمرار. ولا يمكن لأي منظمة أن تتطور وتنمو بشكل أفضل دون إدخال الابتكار والإبداع في مسارها التنظيمي. وجود التفكير الاستراتيجي والقدرة على إنتاج المنتجات الإبداعية في فرق العمل الصناعية، وذلك من خلال عملية تحليلية رئيسة لدعم وتطوير قدرات الشركة على التطوير والإبداع، مما يسهم في تحفيز مبادرات تطوير المنتجات الجديدة في هذه الفرق. وخلصت دراسة (Kazmi et al, ٢٠١٦: ٦٨٢) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين التفكير الاستراتيجي وقدرة فرق العمل على تطوير المنتجات بشكلٍ إبداعي. بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي والإبداع في تصميم المنتج، يتم ضمان الوصول إلى الهدف من خلال مشاركة الزبون في عملية إبداع المنتج وصنع قيمة مضافة له. وأوضح (الهيبي و يونس ، ٢٠١١: ٦٨) الاستراتيجي هو عملية تحليلية وإبداعية يقوم بها الإداريون لتطوير خطط واستراتيجيات ناجحة لإدارة الأنشطة، وتحقيق الأهداف بالعمل بشكل فعال. يتطلب هذا التفكير المهارات اللازمة للتفكير بصورة جديدة، مستندين إلى التجربة والمعرفة المكتسبة دون تقليدها أو العودة إلى الماضي. يتعلق المصطلح الاستراتيجي بالقدرة الإبداعية، ويشير هذا المصطلح إلى الصلة بين استراتيجية الخيال الإبداعي أو الملائمة لمنظمة ما.

وأكد ( النعيمي ، ٢٠٠٨: ١٧٤) أن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب بشدة استخدام القدرات المبتكرة والعقلية والتوظيف الجيد لها في توقع المستقبل وتطوير رؤية تخص أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

وأشار (Mahdavian et al، ٢٠١٤:٦٨٨) من الضروري تشجيع المبادرة الإبداعية للموظفين والمديرين ، وخلق بيئة تنظيمية يتم فيها تحفيز الجميع على الإبداع بما يتماشى مع التفكير الاستراتيجي ، ويجب أن تكون مؤسسة الإبداع متجذرة في تطلعات واهتمامات الموظفين. من أجل إيجاد حلول مبتكرة وفريدة من نوعها لاكتساب ميزة على المنافسة ، من بين أمور أخرى ، يوصى بالتدابير التالية لتحفيز المبادرة والإبداع بين أعضاء المنظمة: • تعديل المهام المخصصة لمهاراتهم واهتماماتهم وقدراتهم. • منحهم الاستقلال التام لأداء واجباتهم بحرية - • كافي مبادرتهم. • توفير الموارد اللازمة. التناوب الوظيفي.

وأشار (Moghada et al، ٢٠١٨:١١٢٥) يوضح أن التفكير الاستراتيجي هو أداة مهمة للمديرين لإضفاء الطابع المؤسسي على قيادة الأعمال التنظيمية من أجل الحفاظ على النجاح التنظيمي واستدامته في تقديم قدرات مبتكرة ، واستخدام الابتكار والإبداع والقيادة وبناء الفريق والمبادرات التي تتجاوز الأطر التنظيمية الصارمة لتحسين الإنتاجية التنظيمية. وبناءً على ما سبق ، وجد الباحثون دلائل على هذه العلاقة في طبيعتها النظرية والعملية ، على الرغم من التأكيد المباشر أو غير المباشر لهذه العلاقة. التفكير الاستراتيجي أكثر أهمية اليوم مما كان عليه في الماضي من خلال التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة والمتجددة والتغيير ، إنها أداة فعالة لضمان بيئة عمل ناجحة ومستقرة وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية ، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين المنظمة قدرتها على الابتكار. المفكرون الإستراتيجيون هم العقول الديناميكية للمؤسسة ، القادرين على تسخير الأفكار والإبداع وإفادة المنظمة من خلال إنشاء اتجاه طويل الأجل وابتكار حلول فريدة تولد ميزة تنافسية مستدامة. يتم دمج المنتجات المبتكرة قبل المنافسين.

## المبحث الرابع :

### بعض الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة قاعدة من المعارف والمنطلق الفكري التي استند إليها الباحث في ترتيب أفكاره وتحديد محاور دراسته في الجوانب التي لم تتناولها تلك الدراسات سواء أكان ذلك في جوانب احد المتغيرين ام من خلال ربط المتغيرين بعضهما مع بعض ، إذ سيجري في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي وبحسب تسلسلها الزمني وعلى النحو الآتي:

### أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

#### ١ - الدراسات العربية

##### أ - دراسة ( النعيمي ، ٢٠١٢ )

عنوان الدراسة	انعكاسات التفكير الاستراتيجي وبعض العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء القدرات الريادية دراسة اختيارية في القطاع الصحي
مشكلة الدراسة	تمثلت بالتساؤل الآتي ( ما مدى فاعلية مدخل التفكير الاستراتيجي في بناء القدرات   الريادية للموارد البشرية ، وهل للتفكير الاستراتيجي دور في بناء القدرات الريادية ؟ )
هدف الدراسة	التعرف على الانعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي وبعض العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء القدرات الريادية للموارد البشرية .
أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	المنهج القائم والتحليلي المعياري
المجتمع والعينة	القيادات الإدارية الطبية (مدينة طب الموصل ) البالغ عددهم (٧٧) شخصاً
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط بين التفكير الاستراتيجي وبناء القدرات الريادية للموارد البشرية - المستوى الكلي
الإفادة من الدراسة	رفد البحث بالمعلومات والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة .

##### ب- دراسة ( عبد الرضا ، ٢٠١٤ )

عنوان الدراسة	أبعاد التفكير الاستراتيجي وانعكاساته في القرارات المالية لبعض المصارف الحكومية
مشكلة الدراسة	تمثلت بالتساؤل الآتي ( هل هنالك دور لأبعاد التفكير الاستراتيجي في تحقيق جودة القرار المالي المصرفي)؟
هدف الدراسة	بناء إطار معرفي لموضوعات (التفكير الاستراتيجي ، وصناعة القرارات المالية ) ومتغيراتها، عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة ، والربط بينها ميدانياً في إطار البحث الميداني
أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي
المجتمع والعينة	تضمن مجتمع العينة مصرفي الرافدين والرشيد ، يشمل رؤساء الأقسام ومدراء الشعب البالغ عددهم (٨٠) شخص
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والقرارات المالية بنسبة متوسطة على الرغم من معنوية تأثير التفكير الاستراتيجي وأهميتها في صنع القرارات المالية المصرفية .
الإفادة من الدراسة	أسهمت الدراسة في تعزيز الجانب النظري والاستفادة من طريقة البحث المستخدمة .

### ثانياً : الدراسات الأجنبية

##### دراسة ( Lindeberg & Krasnici ، ٢٠٢٠ )

عنوان الدراسة	التفكير الاستراتيجي لإدارة الأزمات (Strategic Thinking in Crisis Management)
مشكلة الدراسة	تمثلت بالتساؤل الآتي (كيف يظهر التفكير الاستراتيجي في المنظمات الخاصة في أوقات الأزمات؟)
هدف الدراسة	تحديد كيف يمكن للمنظمات التفكير بشكل استراتيجي في إدارة الأزمات.
أداة الدراسة	إجراء المقابلات شبه المنظمة من أجل جمع البيانات
منهج الدراسة	نهج نوعي نظرا لكون التفكير الاستراتيجي مفهوما معقدا
المجتمع والعينة	المنظمات الخاصة العاملة في السويد وشملت العينة أفراد في مختلف المستويات الإدارية
أهم النتائج	أثبتت الدراسة أن التفكير الاستراتيجي جزء مهم للمنظمات في إدارة أزماتهم.
الإفادة من الدراسة	قدمت الدراسة الدعم للجانب النظري فضلا عن الاطلاع على أسلوب البحث المستخدم

### ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الابداعية

١ - الدراسات العربية

دراسة (سعد ، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة - دراسة ميدانية بمديريات الشباب و الرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج بوعريش
مشكلة الدراسة	تمثلت بالتساؤل الآتي (هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟)
هدف الدراسة	توضيح مستوى القدرات الإبداعية ودرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة
أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	الوصفي الارتباطي
المجتمع والعينة	مديريات الشباب والرياضة ، أما العينة فمن الموظفين في مديريات الشباب والرياضة البالغ عددهم (١٠٥) موظف
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
الإفادة من الدراسة	التعرف على آخر ما توصلت اليه الجهود البحثية الخاصة بالقدرات الإبداعية

٢ - الدراسات الاجنبية

دراسة (Maghadam et al ، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	دراسة اثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الإبداعي ( Studying the Effect of Strategic Thinking on Innovation Performance)
مشكلة الدراسة	تمثلت بالتساؤل الآتي ( هل يؤثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الإبداعي في إدارة جمارك إقليم
هدف الدراسة	دراسة تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء الإبداعي في إدارتي جمارك إقليم سيستان وبلوشستان
أداة الدراسة	الاستبانة
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
المجتمع والعينة	٧٠ مديرا من إدارتي جمارك Sistan and Baluchestan
أهم النتائج	إن جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي تؤثر بشكل كبير على الأداء الإبداعي
الإفادة من الدراسة	أغنت البحث الحالي بالطروحات النظرية .

### ثالثا : مجالات الإفادة من الجهود البحثية السابقة

يمكن الإشارة إلى بعض المجالات التي يمكن الاستفادة منها من خلال ما بينته الدراسات السابقة والتي بدورها أثرت البحث الحالي زيادة على ما ذكر أعلاه في عدة جوانب ومنها :

- ١- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري فضلاً عن الاطلاع على الجانب العملي لتلك الدراسات والاستفادة منها بما يتلائم مع البحث الحالي .
- ٢ - مراجعة بعض المصادر والدراسات النظرية التي أسهمت في إغناء الجانب النظري للبحث ، وتكوين رؤيا شاملة ودقيقة عن متغيرات وأبعاد البحث من حيث المفاهيم وتعريفاتها، ومحاولة تغطيتها النظرية
- ٣- أفادت الدراسات إلى مدى الاتفاق والاختلاف بينها من جهة وبين البحث الحالي من جهة أخرى ومحاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تخدم عينة الدراسة وبيئتها .
- ٤- الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع وصياغة أسئلة الاستبانة بما يتلاءم مع متغيرات البحث الحالي .
- ٥- التعرف على أهم الصعوبات والعقبات التي واجهت أغلب الباحثين ومحاولة تجاوزها من الباحث في اللقاء الجاز للبحث .

### **الفصل الثالث : الإطار العملي**

سننظر في هذا المطلب إلى الدراسة العملية لبحث تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية في كلية الادارة والاقتصاد والقانون \ جامعة ميسان، حيث ان هناك تفكير استراتيجي من قبل القيادات الادارية داخل المنظمة في القرارات الداخلية. وتعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب العملي التطبيقي من البحث، فمن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي وردت في الإطار النظري، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويضم المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### **المبحث الاول : الاحصائيات الوصفية**

• عينة الدراسة

قد شملت عينة الدراسة (القيادات العليا في كلية الادارة والاقتصاد والقانون)، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (١٤) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (١٣) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجابتهم.

ت	عدد الاستبيانات الموزعة	المسترجع من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
١	١٤	١٣	١	١	١٢	%٩٢

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

• الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث نجد ان نسبة مشاركة الذكور قد بلغت ٦٧% بينما نسبة مشاركة الاناث ٣٣%، اما نسبة توزع العينة حسب العمر قد بلغت ٥٠% لفئة العمرية بين ٣٠-٣٧ و ٤٢% لفئة عمرية بين ٣٨-٤٣ و ٨% لفئة ٤٤-٥٠ سنة وهذا تتسجم مع العينة المبحوثة لفئة العمرية ، اما توزع نسبة المشاركة في العينة حسب التحصيل الدراسي فقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الماجستير ٦٧% وقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه ٣٣%، اما توزع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية فنجد ان النسبة قد بلغت ٣٣% لفئة ١٠ سنوات ونسبة ٥٩% لفئة ١٠-١٥ ونسبة ٨% لفئة ١٦ سنة واكثر ، اما توزع نسبة العينة حسب المنصب الوظيفي فنجد قد بلغت نسبة ٢٥% لمنصب معاون ونسبة ٣٣% لمنصب رئيس قسم ونسبة ٢٥% لمنصب مقرر قسم ونسبة ١٧% لمنصب مدير شعبة ، اما توزع نسبة العينة حسب اصناف اللقب العلمي فنجد قد بلغت نسبة ٨% لمدرس مساعد ونسبة ٥١ لمدرس ونسبة ٣٣% استاذ مساعد ونسبة ٨% لأستاذ.

ت	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	ذكر	٨	٦٧

٣٣	٤	انثى	النوع الاجتماعي	٢
١٠٠	١٢	المجموع		
٠	٠	٢٠-٢٩ سنة	العمر	٣
٥٠	٦	٣٠-٣٧ سنة		
٤٢	٥	٣٨-٤٣ سنة		
٨	١	٤٤-٥٠ سنة		
٠	٠	٥١ سنة فأكثر		
١٠٠	١٢	المجموع		
٠	٠	بكالوريوس	التحصيل الدراسي	٤
٦٧	٨	ماجستير		
٣٣	٤	دكتوراه		
١٠٠	١٢	المجموع		
٠	٠	٥- سنوات	عدد سنوات الخدمة الوظيفية	٥
٣٣	٤	١ سنوات		
٥٩	٧	١-١٥ سنة		
٨	١	سنة فأكثر		
١٠٠	١٢	المجموع		
٠	٠	عميد	المنصب الوظيفي	٦
٢٥	٣	معاون		
٣٣	٤	رئيس قسم		
٢٥	٣	مقرر قسم		
١٧	٢	مدير شعبة		
١٠٠	١٢	المجموع		
٨	١	مدرس مساعد	اصناف اللقب العلمي	٦
٥١	٦	مدرس		
٣٣	٤	استاذ مساعد		
٨	١	استاذ		
١٠٠	١٢	المجموع		

جدول (٢) يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة في برنامج ال SPSS

### المبحث الثاني

#### الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

**أولاً : التفكير الاستراتيجي :** هو عملية معرفية إذ يقوم الفرد عبرها بإشراك الماضي مع الحاضر من أجل التفكير في التطور المستقبلي للمنظمة.

Descriptive Statistics						
	N	الترتيب	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q1	١٢	٣,٠٠	٤,٠٨٣٣	.٢٥٩٩٠	.٩٠٠٣٤	.٨١١
Q2	١٢	٢,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٢١٣٢٠	.٧٣٨٥٥	.٥٤٥
Q3	١٢	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٢١٣٢٠	.٧٣٨٥٥	.٥٤٥
Q4	١٢	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٢٤٦١٨	.٨٥٢٨٠	.٧٢٧
Q5	١٢	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٢٧٥٢٤	.٩٥٣٤٦	.٩٠٩
Q6	١٢	٤,٠٠	٤,٥٠٠٠	.٢٨٨٦٨	١,٠٠٠٠٠	١,٠٠٠
Q7	١٢	١,٠٠	٤,٣٣٣٣	.١٤٢١٣	.٤٩٢٣٧	.٢٤٢
Q8	١٢	١,٠٠	٤,٤١٦٧	.١٤٨٦٥	.٥١٤٩٣	.٢٦٥
Q9	١٢	١,٠٠	٤,١٦٦٧	.١١٢٣٧	.٣٨٩٢٥	.١٥٢
Q10	١٢	٣,٠٠	٣,٩١٦٧	.٣١٢٨٢	١,٠٨٣٦٢	١,١٧٤
Q11	١٢	١,٠٠	٤,٣٣٣٣	.١٤٢١٣	.٤٩٢٣٧	.٢٤٢
Q12	١٢	١,٠٠	٤,١٦٦٧	.١١٢٣٧	.٣٨٩٢٥	.١٥٢
Q13	١٢	٣,٠٠	٣,٩١٦٧	.٢٢٨٩١	.٧٩٢٩٦	.٦٢٩
Q14	١٢	٣,٠٠	٣,٨٣٣٣	.٢٩٧٢٩	١,٠٢٩٨٦	١,٠٦١
Q15	١٢	٣,٠٠	٤,٢٥٠٠	.٢٥٠٠٠	.٨٦٦٠٣	.٧٥٠
Valid N (listwise)	١٢					

جدول (٣) التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة لأبعاد المتغير المستقل

المصدر : من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الاستبانة من خلال برنامج SPSS

**ثانياً : القدرات الابداعية :** هي القدرة على الترجمة المستمرة لمعارف وأفكار الأشخاص في المؤسسة إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة جديدة لتحسين أدائهم في خدمة أصحاب المصلح

Descriptive Statistics						
	N	الترتيب	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q١٦	١٢	٣,٠٠	٣,٨٣٣٣	.٣٢١٧٧	١,١١٤٦٤	١,٢٤٢
Q١٧	١٢	٤,٠٠	٣,٥٨٣٣	.٣٣٦١٦	١,١٦٤٥٠	١,٣٥٦
Q١٨	١٢	٣,٠٠	٣,٤١٦٧	.٢٨٧٥٨	.٩٩٦٢٠	.٩٩٢
Q١٩	١٢	١,٠٠	٣,٧٥٠٠	.١٣٠٥٦	.٤٥٢٢٧	.٢٠٥
Q٢٠	١٢	٤,٠٠	٤,٠٨٣٣	.٣١٢٨٢	١,٠٨٣٦٢	١,١٧٤
Q٢١	١٢	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٣٤٨١٦	١,٢٠٦٠٥	١,٤٥٥
Q٢٢	١٢	٣,٠٠	٣,٩١٦٧	.٢٥٩٩٠	.٩٠٠٣٤	.٨١١
Q٢٣	١٢	٢,٠٠	٤,٠٨٣٣	.٢٢٨٩١	.٧٩٢٩٦	.٦٢٩
Q٢٤	١٢	٣,٠٠	٤,٠٨٣٣	.٢٥٩٩٠	.٩٠٠٣٤	.٨١١
Q٢٥	١٢	٢,٠٠	٤,١٦٦٧	.٢٠٧١٩	.٧١٧٧٤	.٥١٥
Q٢٦	١٢	٤,٠٠	٣,٦٦٦٧	.٣٥٥٣٣	١,٢٣٠٩١	١,٥١٥
Q٢٧	١٢	٤,٠٠	٣,٨٣٣٣	.٣٢١٧٧	١,١١٤٦٤	١,٢٤٢
Q٢٨	١٢	١,٠٠	٤,٣٣٣٣	.١٤٢١٣	.٤٩٢٣٧	.٢٤٢
Q٢٩	١٢	٣,٠٠	٤,٠٨٣٣	.٢٥٩٩٠	.٩٠٠٣٤	.٨١١
Q٣٠	١٢	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.٢١٣٢٠	.٧٣٨٥٥	.٥٤٥
Valid N (listwise)	١٢					

جدول (٤) التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة لأبعاد المتغير المستقل

المصدر : من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الاستبانة من خلال برنامج SPSS

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية في المنظمة المبحوثة). تم إعداد الجدول (٥) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية حيث بلغ المؤشر الكلي (\*٠,٩٥٣).

جدول (٥) علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

التفكير الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
٠,٩٥٣	القدرات الابداعية

N:١٢

### تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ويشير الجدول (٦) الخاص بتحليل الان إلى وجود تأثير معنوي التفكير الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلة في والقدرات الابداعية بوصفها متغيراً معتمداً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (٩٩,٦٩٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) بدرجتي حرية (١٠, ١) ومادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة (٢,٨٦٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٧٨٢) فان ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح إن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت قيمته (٠,٩٠٩).

جدول (٦) علاقات التأثير بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	القدرات الابداعية	التفكير الاستراتيجي						
			T	F					
			الجدولية	المحسوبة					

### الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الاول : الاستنتاجات

١- أصبح التفكير الاستراتيجي ضروريًا لمنظمات اليوم وهو مكون رئيسي لمتطلبات القيادة في البيئات التخريبية والمعاصرة. فهي تساعد في التنمية وتمكنهم من حل المشاكل واتخاذ قرارات طويلة الأجل لاغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات في الوقت المناسب من أجل البقاء والاستمرار والازدهار.

٢- التفكير الاستراتيجي أسلوب حديث وأساسي ، وهو نموذج فكري يساعد على تحقيق تكامل القدرات التنظيمية والواقع التنافسي ، وهو أداة لخلق المستقبل. سهولة إدارة أنشطتها وعملياتها المختلفة لتحقيق أهدافها المرجوة.

٣- في عصر المعلومات المفتوحة ، تسعى المنظمات إلى امتلاك قدرات ابتكارية واعتبارها جزءًا من الحياة اليومية للمنظمة لتعكس استمرارية القدرة التنافسية ، لأنها متأصلة في حكمة المنظمة وخيالها وإبداعها لإلهام الموظفين للمساهمة في المنظمة خلق قيمة أكبر.

٤- للأبعاد الفرعية لقدرات الابداعية وظائف مهمة ومتطلبات أساسية لأداء تنظيمي متفوق ، ويتم تنشيط قدرات الابتكار هذه على المستوى التقني من خلال خلق بيئة ملهمة تشجع التعاون ، مثل القدرة على إنشاء منتجات وخدمات وعمليات في المستوى الإداري .

٥- يمثل التفكير الاستراتيجي مستقبل المنظمة ، وتقع على عاتق المنظمة مسؤولية صياغة الاستراتيجيات المناسبة ، وتفعيل القدرات الابداعية للمنظمة ، والاستثمار بطريقة تتناسب مع احتياجات العملاء ، مما يسهل على المنظمة مواجهة السيناريوهات المتوقعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

٦- من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسية ومتغيرات البحث الفرعي ، يمكن ملاحظة أن الإجابات تتركز في اتجاه إيجابي ، مما يشير إلى مستوى فهم القادة التنفيذيين للمصارف التي شملها الاستطلاع حول المفاهيم المشاركة في البحث الحالي ، وكذلك تشخيصها في احتمال وجود آثار عملية.

٧- الإشارة إلى أن المنظمات البحثية التي عملت كعينة الدراسة ركزت بشكل واضح على الفرضيات الدافعة من خلال معاملات الارتباط الجيدة ، مما يشير إلى أن البنوك لديها معلومات كافية للتخطيط من خلال تحليل البيئة ، ووضع السيناريوهات واختبار قدراتها واستخلاص النتائج لتطويرها أفضل استراتيجية.

٨- تبين من خلال معامل الارتباط الجيد أن إدارة المنظمات التي تمت دراستها في مجال الدراسة كانت قادرة على التحول إلى التفكير الانتهازي لتعزيز قدراتها الابتكارية ، مما يدل على كفاءتها في الاستثمار في الفرص الجديدة ، وقدرتها على الاستجابة. من خلال المرونة والتخطيط الكافيين التحديات والتهديدات لمواكبة التغيرات في البيئة المصرفية. رؤية لمواصلة وتحقيق أهداف البرنامج.

٩- تتميز إدارة المنظمة المدروسة بالقدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها وتسويقها بمواصفات وجودة عالية لتلبية رغبات الزبائن وضمان ثقتهم وولائهم.

### المبحث الثاني : التوصيات

١- يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى التقدير في جميع أقسام ومفاصل المنظمة ، لأن الأبحاث أثبتت أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التفكير الاستراتيجي وقدرات الابتكار ، لذلك يجب نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمة. تهدف المنظمة المبحوثة إلى تعزيز القدرة على الإبداع ، لأنه بدون التفكير لا يمكنها تقوية القدرات والمهارات التي يأتي منها التفكير.

٢- من خلال إطلاق الأفكار الإبداعية للموظفين وحثهم على مواصلة استثمار الطاقة والمهارات والخبرة في المنظمة ، وتزويدهم بخبرات إضافية من خلال إجراء دورات تدريبية تطويرية للمخططين الاستراتيجيين لتطوير هذه القدرات يضاف إلى مخزن خبراتهم ، تطوير أداء وظيفتهم وزيادة كفاءتهم القيادية ، ومساعدتهم على تقديم حلول للمشاكل التي تعيق عملهم.

٣- تكثيف الجهود لتوظيف كل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي والقدرة على الابتكار التي لها صلة وتأثير كبير على مصالح المنظمة المبحوثة.

٤- تحتاج إلى تبني فلسفة المنظمة المدروسة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام لصياغة استراتيجياتها الحالية والمستقبلية باستخدام التفكير الاستراتيجي لرسم رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وفق الخطط والاستراتيجيات المعتمدة مع مراعاة القدرات المتاحة

٥- من خلال المحادثات والندوات والتفكير الاستراتيجي ، تعزيز روح التعاون والثقة بين المديرين التنفيذيين والمؤوسين للبنك الذين تمت مقابلتهم ، وإنشاء منظمة فعالة قادرة على المنافسة والتطور في بيئة تنافسية شرسة.

٦- يتعين على المنظمة المبحوثة التي خضعت للدراسة أن تضع في اعتبارها أن التفكير الاستراتيجي هو هدفها من أجل إحداث تغيير جوهري في أدائها وخلق الانسجام بين مواردها البشرية أو التنظيمية وقدراتها لتحقيق أداء فعال طويل الأجل لتحقيق ميزة تنافسية.

٧- وفقاً لطبيعة عمل الموظفين ، تزويد الموظفين بنظام مكافآت ومكافآت موحد للإدارة العليا لتحفيزهم على بذل كل إبداعاتهم.

٨- تحتاج المنظمة المبحوثة إلى تشجيع الموظفين على ابتكار أفكار إبداعية وترجمتها إلى منتجات وخدمات وعمليات وتسويق والتوصل إلى حلول واقتراحات سريعة للتعامل مع هذه العقبات في المستقبل.

٩- يجب أن تكون هناك حاجة لتشجيع الابتكار الذي يمكن أن يتطور داخل البنك من خلال التعرف على الموظفين المبدعين وتوفير جميع المتطلبات لمساعدتهم على تطوير مواهبهم وتوفير روح تنافسية داخل البنك حتى يشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

**المصادر**

**أولاً: المصادر العربية**

**أ- الكتب**

- ١- محمد، طارق شريف يونس (٢٠١٢)، انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، دار المتنبى للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ٢- جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠١٠)، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، عمان - دار الفكر ناشرون وموزعون ٢٠١٠.
- ٣- العامري ، فراس محمد (٢٠١٨)، التفكير الاستراتيجي ، مكتبة الضاد للطباعة والنشر ، العراق - بغداد.
- ٤- سلطان، جاسم سلطان (٢٠١٠)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، المنصورة .
- ٥- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٨)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٥٣ شارع جسر السويس - مصر الجديدة .
- ٦- الكرخي، مجيد، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان ص ب قطر - الدوحة.
- ٧- المحمدي، سعد علي ریحان (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية الصياغة والبدائل والاختبارات والتنفيذ(الرقابة ودراسة وتحليل الحالات الدراسية) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن. ١٨. مساعدة، ماجد عبد الهادي (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان / الأردن . ٢٠١٤ ،
- ٨- شهاب، رانيا شهاب (٢٠١٦) ، الإبداع ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ٢٠١٦
- ٩- محمد، بهاء زكي و ابراهيم، خالد عبد الله (٢٠١٧)، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات ، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٧ .
- ١٠- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر و يونس، طارق شريف (٢٠١١)، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية - مملكة البحرين .

## **ب- الرسائل والاطاريح**

- ١- الشيخ، خالد ياسين (٢٠١٤)، انماط التفكير، رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في الريادة والإدارة بالإبداع ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، جامعة دمشق .
- ٢- أبو شعبان، أسامة ناصر الدين (٢٠١٧)، أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة برنامج القيادة والإدارة .
- ٣- صالح، أحمد علي (٢٠٠١)، انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ٤- الجنابي، كفاح عباس محييد (٢٠٢٠)، مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي المرحلة الثالثة، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال .
- ٥- العلي ، بهاء ميثم عبد حسين (٢٠٢٠) ، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي ، بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي - قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .

٦- القاموسي، هديل محمد علي و عجيل ، سامية هائي و الكرعاوي ، مريم ابراهيم (٢٠١٩) ، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة ) ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، العدد: ٢٥ السنة الثالثة عشرة : ٢٠١٩ .

٧- الحمداني، صبا نوري عطالله (٢٠١٨)، الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية العراقية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٨- النعيمي، مروان فياض مرعي (٢٠١١)، التفكير الإبداعي: مفهومه، ومقوماته، ومعوقاته، وفوائده مجلة التربية والعلم - المجلد (١٨) العدد (٢) لسنة ٢٠١١ .

## ثانيا : المصادر الأجنبية

### A- Books

١- Afuah , A . (٢٠٠٣) , Innovation Management: Strategies, Implementation And Profits, New York, Oxford University Press, Printed in U.S.A.

٢- El Namaki , M, S,S. (٢٠١٤) , Strategic Thinking For Turbulent Times Springer.

٣-O'Shannassy , T. (١٩٩٩) , Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation , RMIT Business, ١٩٩٩.

٤- Darymple, D & Parson, L .(٢٠٠٠) , Marketing Management: Text And Cases , John Willey & Sons Inc , U S A. ١٠. Davenport, T, H. (٢٠١١), Process Innovation Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press , Boston .

### B- Periodical and Journals

١- Tasgit, y,E & Comlekci,l & Cakir , k (٢٠١٨) , Strategic Thinking and Risk Attitude , Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Springer, Cham, pp.٢٥٣-٢٧٢.

٢- Tooranloo, H, S & Saghafi, S (٢٠١٩) ,Investigating the Impact of Using Knowledge Management on Organisational Agility through Competitive Intelligence and Strategic Thinking, Journal of Information & Knowledge Management , Vol. ١٨, No. ٢ .

٣- Abu Bakir ,S, M (٢٠١٩) , Human Resources Development Strategy and its Role in Promoting Employees Strategic Thinking Competencies: A Study at Jordanian Information Technology Companies, European Scientific Journal February edition , Vol.١٥, No.٤.

٤- Kettunen ,P & Heino, H & Rasinkangas, J & Jauhiainen, J , S (٢٠٢٠), Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making, Scandinavian Journal of Public Administration ,Vol.٢٤ , No. ٢,pp. ٢١-٤١.

٥- Alomaria, Z,S. (٢٠٢٠),Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management ? , Management Science Letters , Vol. ١٠ , pp. ٥٦٥-٥٧٤.

- ٦- Mason, J. (١٩٨٦) , Developing Strategic Thinking , Long Range Planning, Vol. ١٩, No. ٣, pp. ٧٢ - ٨٠ .
- ٧- Muriithi ,S,M.& Louw, L. & Radloff S, E.(٢٠١٨), The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks, South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol. ٢١, No. ١. ١٠٨. Napier, N, K. & Albert, M, S.(١٩٩٠) ,East Asian and American Perspectives On Thinking Strategically: Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. ٢٨, Issue. ٤ , pp. ٤٠-٥٠ .
- ٨- Andjarwati, T.(٢٠٢٠), Impact of Innovation Capabilities on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Indonesia, Impact of Innovation Capabilities on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Indonesia, Vol ١١, Issue ١.
- ٩- Zabriskie ,N, B. & Huellmantel ,A, B (١٩٩١) , Developing Strategic Thinking in Senior Management, Long Range Planning, Vol. ٢٤, No. ٦, pp. ٢٥ to ٣٢ .
- ١٠- Arayesh, M, B. & mohammadi, E, G. & Nekooeezadeh ,M. & Mansouri ,A(٢٠١٧), The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level , International Journal of Organizational Leadership, Vol. ٦, pp. ٢٦١-٢٧٥ .
- ١١- Liedtka ,J, M. (١٩٩٨), Strategic Thinking: Can it be Taught? , Vol . ٣١, No. ١, pp. ١٢٠ -١٢٩.
- ١٢- Ershadi, M, J. & Dehdazzi ,R, E. (٢٠١٩) , Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model A moderating role of organizational forgetting , The TQM Journal , Emerald Publishing Limited , Vol. ٣١, Issue. ٤ .
- ١٣- Zebregs, M. (٢٠١٨) , Antecedents of Strategic Thinking: Casestudy for Elderly Care, Master Thesis University of Amsterdam Amsterdam Business School .
- ١٤- Jelenc, L & Swiercz, P, M.(٢٠١١), Strategic Thinking Capability: Conceptualization and Measurement, Conference Paper · November ٢٠١١.
- ١٥- Salamzadeh, Y & Nejati, M & Heidaripourafshar ,Y (٢٠١٥) , An Investigation Into the Impact of E-customs on Stretching Strategic Thinking (Case Study: Islamic Republic of Iran Customs Administration (Irica)) , Journal of Entrepreneurship, Business and Economics , Vol. ٣, No. ١, pp. ١٠٥-١٣٩.
- ١٦- Kasi, I, S. (٢٠١٧) , Center of Strategic Thinking of Startups , Kaunas University of Technology School of Economics and Business.
- ١٧- Alatailat ,M. & Elrehail , H. & Emeagwali, O, L. (٢٠١٩) , High performance work practices, organizational performance and strategic thinking : A moderation perspective , International Journal of Organizational Analysis , Vol. ٢٧, Issue. ٣.
- ١٨- Hopwood ,J. (٢٠١٢) , Strategic Thinking and the Creative Process in Event Management , degree of Doctor of Philosophy , Deakin University .

- 19- Bankel, A. & Blomqvist, S. (2019), Assessing Innovation Capability: Identifying Elements and Proposing Actions to Monitor a Firm's Ability to Innovate, Master's Thesis E 2019: 078, Chalmers University of Technology.
- 20- Arbab, A, T, M. (2019), The interpretation role of innovation capabilities in the relationship between knowledge management processes and competitive advantage: the moderating effect of information technology in Sudanese industrial sector, Thesis Submitted in Fulfilment to the Requirements of the Philosophy of Doctorate Degree in Business Administration.
- 21- Senduk, V, A. (2021), Does Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities?, International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, Issue. 12, PP. 18-20.
- 22- Arrfou, H. (2019), New Business Model of Integration Practices between TQM and SCM: The Role of Innovation Capabilities, Problems and Perspectives in Management, Vol. 17, Issue 1.
- 23- Camacho, M, A, R. & Florencio, B, P. & Garzón, D. & Román, C, P. (2019), Marketing capabilities and innovation. How do they affect the financial results of hotels?, Journal of Product Innovation Management, Vol. 37, Issue. 3, pp. 006-018.
- 24- Akay, E. & Kunday, O. (2018), An Empirical Study of HRM Systems, Human and Social Capital Development and their Influence on Innovation Capabilities, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol. 6, Issue 0.
- 25- Zokirovna, H, D (2019), Pedagogical-Psychological Features of the Manifestation of Creative Abilities in Preschoolers, European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, Vol. 9, No. 12.
- 26- Reichert, F, M. & Muniz, R, J. & Heinze, M. & Cainelli, A, S. (2020), Innovation Capabilities and the role of Strategic Intelligence, Conference Paper, May, 2020.
- 27- Hanaysha, J, R. (2020), Innovation Capabilities and Authentic Leadership: Do They Really Matter to Firm Performance?, Journal of Asia-Pacific Business, Vol. 21, Issue. 4, pp. 271-290.
- 28- Hajikazemi, S & Ekambaram, A. & Rostad, C, C. & Henriksen, B. (2018), Overcoming Barriers against Interaction on Innovation Capabilities within and between SMEs, Sintef Technology and Society, Trondheim, Norway, vol. 030, pp. 230-237.
- 29- Melander, J. & Jahid, J. (2016), Innovation Capability in Project-based Organisations Development and Validation of a Holistic Innovation Capability Assessment Framework, Master of Science in Industrial Engineering and Management.
- 30- Shrivastava, P. (2014), Special volume on Organizational Creativity and Sustainability Theme "Paths for Integrating Creativity and Sustainability, Journal of Cleaner Production, Vol. 30: 1e3.

- 31- Sitorus ,J & Anas ,N & Waruhu , E (2019) , Creative thinking ability and cognitive knowledge: Big Five personality, REiD (Research and Evaluation in Education), Vol. 9 , No. 2, pp. 80-94.
- 32- Zehir, C. & Köle, M. & Yıldız, H. (2010) ,The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey,Procedia - Social and Behavioral Sciences,Vol. 207 ,pp.700 - 708.
- 33- Zawislak, P,A. & Zen, A, C. & Fracasso ,E,M. & Reichert, F, M. & Pufal, N,A. (2013),Types of Innovation in Low-Technology Firms of Emerging Markets : An Empirical Study in Brazilian Industry,Revista de Administração e Inovação, São Paulo, Vol. 10 , No.1 , Jan-Mar p.212-231.
- 34- Alves ,A, C. & Barbieux, D. & Reichert ,F, M. & Gamarra ,J, T. & Zawislak, P, A. (2017), Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model, Revista de Administração de Empresas, Sao Paulo V. 57, n. 3.
- 35- Hagedoorn , j & Duysters,G. (2002) , External Sources of Innovative capabilities : The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions ,Journal of Management Studies, Vol.39, Issue.2, PP. 167-188.
- 36- Daniel, V. & Pozzebon, M. & Dambros, Â. (2010) , Innovation Capabilities in Services : A Multi-Cases Approach, Academia Revista Latinoamericana de Administración , Vol.20 , Issue. 4.
- 37- Ruffoni ,E, P. & Maçada ,A, C, G. & Padula ,A, D. (2019), Innovation capabilities in the food processing industry in Brazil, British Food Journal ,Vol. 121 , No. 11, pp. 2901-2918.
- 38- Behnam, S., Cagliano, R., & Grijalvo, M. (2018), How should firms reconcile their open innovation capabilities for incorporating external actors in innovations aimed at sustainable development?, Journal of cleaner production, Vol.170, pp. 900-960 .
- 39- Zokirovna, H, D (2019), Pedagogical-Psycholical Features of the Manifestation of Creative Abilities in Preschoolers, European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, Vol. 9, No. 12 .
- 40- Agoyi,M.& Agozie ,D, Q. (2020), Integrating Digital Innovation Capabilities Towards Value Creation: A Conceptual View, International Journal of Intelligent Information Technologies, Vol.16 , Issue. 4.
- 41- Weber,B & Heidenreich,s. (2016), Improving Innovation Capabilities by Cooperation: Examining Effects of Core Network Management Function and Relational Mechanisms in the Industrial Goods Sector, International Journal of Innovation Management, Vol. 20, No. 9.
- 42- Borjesson,S & Elmquist ,M. & Hooge ,S. (2014),The challenges of innovation capability building: Learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 31 , pp. 120-140.

- ٤٣- Ahmad, M, F. & Alhefeiti ,H, S,O. & Nawi ,M,N, M. & Abdullah, A,S.(٢٠١٩),  
The Relationship of Innovation Capabilities towards Employees'  
Perormance: Mediating Effect of Tecnological Diersity in UAE Manufacturing Companies, International  
Journal of Supply Chain Management, Vol. ٨, No.٥.
- ٤٤- Wonglimpiyarat, J. (٢٠١٠) , Innovation index and the innovative capacity of nations, journal Futures,Vol.  
٤٢ , pp. ٢٤٧-٢٥٣.
- ٤٥- Lee, Y. & Kim, I. (٢٠١٨) . Investigating key innovation capabilities fostering visitors' mindfulness and its  
consequences in the food exposition environment. Jornal of Travel & Tourism Marketing, Vol. ٣٥, Issue. ٦,  
pp ٨٠٣-٨١٨.
- ٤٦- Yinan Qi & Mao ,Z. & Zhang ,M. & Guo, H. (٢٠٢٠) , Manufacturing practices and servitization: The role  
of mass customization and product innovation capabilities , International Journal of Production Economics,  
Vol. ٢٢٨, October.
- ٤٧- Ozkaya ,H, E. (٢٠١١), The Antecedents and the Consequence of Innovation Capabilities,Docctor Of  
Philosophy Marketing .
- ٤٨-Saunila ,M. (٢٠١٩), Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature, Journal of  
Innovation & Knowledge, Vol. ٥, Issue .٤, pp. ٢٦٠-٢٦٥.
- ٤٩- Borini, F, M. & Rossetto, D,E. (٢٠١٩) , Innovation capabilities for global R&D projects in subsidiaries,  
European Journal of Innovation Management ,Vol. ٢٢, No. ٤.
- ٥٠- Aljanabi ,A, R, A. (٢٠١٧), The mediating role of absorptive capacity on the relationship between  
entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities, International Journal of Entrepreneurial  
Behavior & Research, Vol. ٢٤ , Issue ٤.
- ٥١- Ahmed ,W. & Najmi ,A. & Ikram ,M.(٢٠٢٠), Steering firm performance through innovative capabilities:  
A contingency approach to innovation management, Technology in Society , Vol. ٦٣ November ,١٠١٣٨٥ .
- ٥٢-Migdadi, M, M. (٢٠٢٠), Knowledge management, customer relationship management and innovation  
capabilities, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.٣٦ , Issue .١.
- ٥٣- Mohamed ,Q, A, A.(٢٠١٩), The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational  
Effectiveness in Sudanese Financial Sector: Mediating Role of Innovation Capabilities and Moderating Effect  
ofOrganizational Culture, A thesis submitted to Graduate College in fulfilment of the requirement for the  
degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business Studies Sudan University of Science and Technology.
- ٥٤- Silva , A, M. (٢٠٢٠) , Innovation capability: A sociometric approach , Social Networks ,Vol. ٦٤, pp ٧٢-  
٨٢

- ٥٥- Shafia, M, A. & Shavvalpour ,S. & Hosseini ,M. & Hosseini,R. (٢٠١٦), Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol .٢٨ , Issue ٧.
- ٥٦- Al-Hawary ,S, I, S. & Aldaihani ,F, M, F. (٢٠١٦) ,Customer Relationship Management and Innovation Capabilities of Kuwait Airways, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. ٥, No. ٤.
- ٥٧- Arunachalam,S. (٢٠١٤), Marketing capabilities innovation and firm performance, A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of, Iowa State University Ames, Iowa.
- ٥٨- Moghadam , H & Haddadi, E & Kikha ,A (٢٠١٨) , Studying the Effect of Strategic Thinking on Innovation Performance (Case study: Sistan and Baluchestan Customs Administration) , Vol.٥, No. ١٥,pp ١١٢٣-١١٣٥.
- ٥٩-Boar,B.(٢٠٠٠),Strategic Thinking in Hyper-Competitive Markets *Handbook of Business Strategy*, Vol. ١, Iss ١.
- ٦٠- Iqbal, A . (٢٠١٨) , The strategic human resource management approaches and organisational performance, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. ١٦ ,Issue .٢ .
- ٦١- Kazmi ,S, A,Z. & Naarananoja, M. & Wartsila ,J, K. (٢٠١٦) ,Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process, *International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,Vol. ٢٢٩, No. ٣٨٧ – ٣٩٧.
- ٦٢- Mahdavian, M & Mirabi, V,R & Haghshenas, F.(٢٠١٤) ,A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers , *Management Science Letters* ,Vol.٤ ,pp. ٦٧٩-٦٩٠,



**م/ استثمارة الاستبانة**

نهديكم تحياتنا ....

تمثل استثمارة الاستبانة هذه جزءا من متطلبات أعداد بحث التخرج في إدارة الاعمال والموسوم (تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الابداعية )

تعد مشاركتكم في تقسيم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في اخراج هذه البحث بالمستوى المطلوب لذلك أرجو تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والامانة ولأداعي لذكر الاسم.

ملاحظة :

- ١- يرجى الاجابة على الاسئلة جميعها لان ترك اي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل.
- ٢- يرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- ٣- باستطاعت الباحث الاجابة على اسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستثمارة.

**الباحث**

علي جاسم شنين

**المشرف**

المدرس الدكتور محمد أحمد وهم

**أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب**

١- الجنس:

أنثى		ذكر	
------	--	-----	--

٢- الفئة العمرية:

٢٠-٢٩ سنة	٣٠-٣٧ سنة	٣٨-٤٣ سنة	٤٤-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر

٣- التحصيل الدراسي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

٤- عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

١-٥ سنوات	١٠ سنوات	١٠-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

٥- المنصب الوظيفي:

عميد	معاون	رئيس قسم	مقرر قسم	مدير شعبة

٦- اصناف اللقب العلمي

مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

## يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

أولاً : التفكير الاستراتيجي : هو عملية معرفية إذ يقوم الفرد عبرها بإشراك الماضي مع الحاضر من أجل التفكير في التطور المستقبلي للمنظمة.

الاستجابة					ت	التفكير النظمي : وهو القدرة على تحليل الانظمة والعمليات والاستفادة منها و تجزئتها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الأفراد الفرصة للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي والأجزاء الأخرى.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً		
					١	تمتلك معرفة كافية بتفاصيل الخطة الاستراتيجية للجامعة.
					٢	تهتم ببناء الخطوط العريضة العامة للخطة عندما يتم وضعها.
					٣	تحرص للتعرف على العلاقة بين الأقسام المختلفة وطرق التعامل مع بعضها.
					٥	واضح بشأن اتجاه العمل في المرحلة المقبلة.
					٦	تمتلك معرفة كاملة بالدور المحدد لكافة التشكيلات ضمن خطة العمل العامة.

الاستجابة					ت	التفكير في الوقت : هو المقارنة المستمرة ، التذبذب المستمر تقريباً من الحاضر إلى المستقبل ومن الماضي إلى الخلف ، والاهتمام باحتمال التغيير .
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً		
					٦	تحرص على وضع خطط العمل التي تم تنفيذها كجزء من التنبؤ الشامل بالخطط المستقبلية.
					٧	تضع خطة عمل بجدول زمني محدد لتنفيذ المهام المختلفة.
					٨	تستغل الجوانب الإيجابية للخبرات السابقة لتوظيفها في إعداد خطة العمل المستقبلية .
					٩	تمتلك القدرة على تعديل خطة العمل عندما تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها.
					١٠	تمتلك مهارات التفكير التي تمكنها من وضع الخطط .

الاستجابة					ت القصد الاستراتيجي : هو من أجل مساعدة المدراء على التطلع للتحسينات المتطورة لتحقيق أهداف كبيرة وتوجيه القرار الاستراتيجي وتوزيع الموارد.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً	
					١١ تحت الموظفين على القيام بالمهام الحالية المطلوبة.
					١٢ تسعى لاستغلال طاقة الموظفين للتجديد والإبداع.
					١٣ توقعها واضح لما يجب تحقيقه على الأمد البعيد
					١٤ تقوم بالبحث عن أفكار مميزة واكتشاف مجالات جديدة لتحقيق أهدافه.
					١٥ تركز على إنجاز العمل بسبب خطة محددة وتتجاهل المشاكل التي تواجهها أثناء هذا العمل.

ثانيا : القدرات الابداعية : هي القدرة على الترجمة المستمرة لمعارف وأفكار الأشخاص في المؤسسة إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة جديدة لتحسين أدائهم في خدمة أصحاب المصلحة.

الاستجابة					ت القدرة على إبداع المنتج : هي قدرة الأعمال على إدخال معرفة أو تقنية جديدة لتطوير منتجات أفضل أو جديدة لتلبية متطلبات السوق.
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً	
					١٦ يقدم منتجات جديدة بشكل متجدد.
					١٧ تتسم منتجاته بالتميز والتفرد مقارنة بالمنافسين.
					١٨ توفر منتجاته قيمة مضافة للعاملين.
					١٩ يولد الغالبية العظمى من الأرباح من المنتجات الجديدة التي تم تطويرها.
					٢٠ يقدم منتجات مخصصة لتلبية احتياجات لعاملين.

الاستجابة					ت القدرة على إبداع الخدمة : هي القدرة على تحسين الخدمات
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً	

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً	للأسواق الحالية ، وتقديم الخدمات للأسواق الجديدة ، وتوسيع الخدمات ، وخطوط الخدمة ، والخدمات الحصرية ، مقارنة بالعام الماضي.
					٢١ يقدم مزيج واسع من الخدمات الجديدة للعاملين.
					٢٢ يدخل العديد من التعديلات على الخدمات الحالية.
					٢٣ يسعى باستمرار لإيجاد خدمات جديدة او محسنة.
					٢٤ يستورد أنظمة ضمان مبتكرة لتعزيز رضا العاملين .
					٢٥ يستورد أنظمة صيانة مبتكرة لتعزيز رضا العاملين.

الاستجابة					ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماماً	القدرة على إبداع التسويق : هي القدرة على إنشاء التسويق تشمل أيضاً أبحاث السوق مثل تعديل الأسعار ، وأسواق التجزئة ، والعروض الترويجية للإعلان ، وقنوات البيع بالتجزئة ، وأنظمة معلومات التسويق .
					٢٦ يقدم طرق توزيع مبتكرة للعاملين الجدد.
					٢٧ يقدم طرق ترويج مبتكرة للعاملين .
					٢٨ يوسع باستمرار البحث عن فرص سوقية محتملة.
					٢٩ يستخدم أنظمة إدارة علاقات العاملين في الإدارة.
					٣٠ يعتمد علاقة طويلة الأمد لفهم متطلبات العاملين المتنوعة.