

# التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

Strategic thinking as an approach to developing creative behavior in the organization

A field study on the "Batimetal Structures West" organization in Ain Defla

قوادري رشيد\*

مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة تيارت- الجزائر

[rachid.kouadri@univ-tiaret.dz](mailto:rachid.kouadri@univ-tiaret.dz)

تاريخ النشر: 2024/12/15

تاريخ القبول للنشر: 2024/12/06

تاريخ الاستلام: 2024/11/06

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى كل من ممارسة التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي في المنظمة، ومعرفة العلاقة وحجم الأثر بين المتغيرين في مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى التي كانت محلا لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع البحث في مختلف الإطارات على مستوى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة المبحوثة. حيث تم توزيع 75 إستبانة استردت منها 72 تم الإعتماد عليها في الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تقييم كل من ممارسة التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي بدرجة مرتفعة على مستوى المؤسسة المبحوثة، ومعنوية العلاقة بين المتغيرين حيث فسرت التفكير الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة 51% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، الإبداع، السلوك الإبداعي.

تصنيفات JEL: M19، L26

## Abstract :

This study aimed to determine the level of both the practice of strategic thinking and creative behavior in the organization, and to find out the relationship and the size of the effect between the two variables in the "Batimetal Structures West" organization, which was the subject of the field study, where the descriptive and analytical approach was used and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting information. The research community is represented in the frames at the various administrative levels of the researched institution. 75 questionnaires were distributed, of which 72 were retrieved and were relied upon in the study.

The study reached a set of results, the most important of which was the evaluation of both the practice of strategic thinking and creative behavior to a high degree at the level of the researched institution, and the significance of the relationship between the two variables, as strategic thinking and its dimensions together explained 51% of Variation in creative behavior.

**Key Words:** Strategic management, strategic thinking, creativity, creative behavior.

**JEL Classification:** M19، L26

\* المؤلف المراسل.

# التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة

## دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

### 1. مقدمة:

إن التغييرات العامة والمستمرة التي أصبحت تميز بيئة أعمال المنظمات في العصر الحديث، فرضت على القيادات العليا على مستوى هذه الأخيرة التغيير في أساليب التفكير والإدارة لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في المستقبل، ولعل أبرزها اعتماد منهج التفكير الإستراتيجي باعتباره فكريا يحقق التميز في أداء المنظمة وتحقيق استقرارها وزيادة تنافسياتها وإبداعها، فالإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي هو أحد دعائم نجاح فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، فهو الأداة التي تساعد على وضع التصور المستقبلي للمنظمة ورسم اتجاهها وتحديد دورها.

في حالة عدم التأكد التي أصبحت السمة الأساسية للبيئة الخارجية للمنظمة نتج عنها مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بآثارها عليها، مما وجب على المنظمات إيجاد طرق وحلول إبداعية لمواجهة هذه المشكلات، ومن بينها توفير بيئة عمل تساعد على تنمية السلوك الإبداعي الذي يعتبر محفز للأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء بتقديم أفكار أو ممارسات أو منتجات غير عادية. فالتفكير الإستراتيجي هم أسلوب يعتمد بالأساس على مشاركة أكبر للأفراد العاملين وإعطائهم أكبر قدر من الحرية للتعبير على آرائهم وتخيلاتهم، فهو مبني على الإبداع وتقديم مناهج عمل جديدة.

### 1.1. إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على درجة توافر التفكير الإستراتيجي ومستوى السلوك الإبداعي، والعلاقة ذات الأثر بين المتغيرين، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:  
ما دور اعتماد التفكير الإستراتيجي كمنهج في تنمية السلوك الإبداعي في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى؟  
ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما درجة توافر ممارسات التفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التفكير بالوقت المناسب، اقتناص الفرص الذكية، الفرضيات الموجهة والأنظمة المنظورة) في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى؟
- ❖ ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة والأثر بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده والسلوك الإبداعي في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

- من منطلق موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:
- ❖ إن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" مرتفعة؛
  - ❖ إن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في منظمة "باتيميتال هياكل غرب" مرتفع؛
  - ❖ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده والسلوك الإبداعي في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ ، ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
    - توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والسلوك الإبداعي؛
    - توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التفكير بالوقت المناسب والسلوك الإبداعي؛
    - توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الفرضيات الموجهة والسلوك الإبداعي؛
    - توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص الذكية والسلوك الإبداعي؛

– توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة المنظورة والسلوك الإبداعي؛

### 3.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال توضيح معرفي لمتغيراتها المتمثلة في التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي بمختلف أبعادهما، وتحليل العلاقة التفاعلية بينهما. إضافة إلى تزويد المؤسسة المبحوثة بواقع التفكير الإستراتيجي لدى قياداتها ومدى مساهمته في تنمية السلوك الإبداعي فيها.

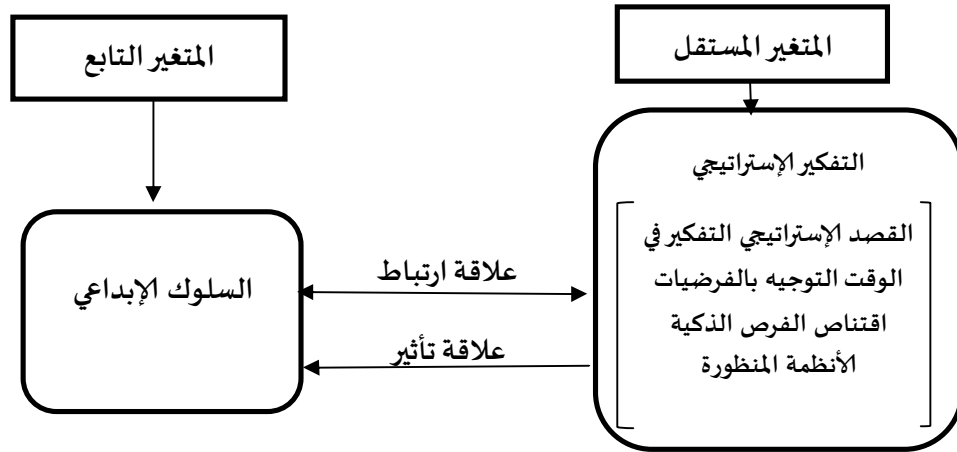
#### 4.1. أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة في:

- ❖ الوقوف على التفكير الإستراتيجي ومتطلباته.
- ❖ التعرف على محفزات وخصائص السلوك الإبداعي.
- ❖ الوقوف على مستوى وعلاقة ممارسة التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي في المنظمة المبحوثة.

### 5.1. نموذج الدراسة

بالإعتماد على أدبيات التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي، وبغية تحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم اعداد نموذج الفرضي للدراسة التالي:

شكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات.

### 6.1. الدراسات السابقة

- ❖ دراسة بهاء ميثم عبد حسين، التفكير الإستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي – بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة- رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2020، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تأثير المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي بمختلف أبعاده على التغير المعتمد الأداء الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها الإدراك المرتفع لمتغيرات البحث الحالي من قبل المنظمة المبحوثة، طبيعة العلاقة التفاعلية بين متغير التفكير الإستراتيجي واستخدامه لبناء أداء إبداعي للأفراد.
- ❖ دراسة هيام حسن زبر الموسوي، استثمار أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال-دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية في الكليات جامعة الكوفة-مقال منشور، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية العدد 15، ماي 2020، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استثمار أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال حيث تم باء نموذج افتراضي يوضح طبيعة دور متغيرات البحث المتمثلة بأبعاد التفكير الإستراتيجي (المتغير المستقل)

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

وتعزيز ريادة الأعمال (المتغير المعتمد). وتوصلت الدراسة إلى الدور الإيجابي لأبعاد التفكير الإستراتيجي على تحسين فرص الإستثمار وكيفية مواجهة التحديات.

❖ دراسة حيدر طه عبد الله وآخرون، دور التفكير الإستراتيجي في السلوك الإبداعي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت، مقال منشور، كلية المعارف الجامعية، 2018، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإستراتيجي في السلوك الإبداعي واختيرت جامعة تكريت ميدانا للتطبيق كبيئة ناشئة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي. حيث اختلفت دراستنا عن هذه الدراسات من حيث الإختلاف في أبعاد كل من المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي الذي تم الإعتماد على خمسة أبعاد في حين تم حصر عبارات المتغير التابع السلوك الإبداعي ككل على خلاف الدراسات أعلاه بالإضافة إلى خاصية المنظمة المبحوثة حيث تم الإعتماد على منظمة إقتصادية.

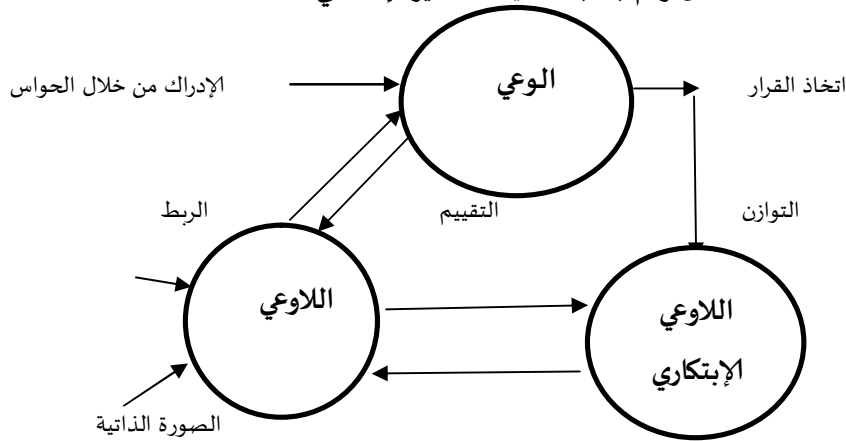
### 2. التفكير الإستراتيجي

شهد مصطلح التفكير الإستراتيجي استخداما واسع النطاق في الفكر الإداري الحديث، خاصة مع انتشار وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمات، وفيما يلي نتطرق إلى تعريفه، متطلباته وخصائصه.

#### 1.2. تعريف التفكير والتفكير الإستراتيجي

يمثل التفكير أعقد أنواع السلوك البشري والخاصية التي يمتاز بها هي قدرة الفرد على فحص الأعمال أو الأشياء وعرضها بصفة رمزية وخيالية، فهو عملية ذهنية تسهم في تطور الفرد ن خلال عمليات التفاعل الذهني بينه وبين ما يمتلكه من خبرات بهدف تطوير الحالة المعرفية له والوصول إلى افتراضات وتوقعات جديدة (البرقعاي، 2014، صفحة 22). كما يعرف بأنه النشاط الناتج من استخدام العقل الواحد لإنتاج عدة أفكار تتميز بالأصالة التي تساعد المنظمات على التطور، التقدم وامتلاك الميزة التنافسية لمواكبة مختلف التغيرات (بهاء ميثم عبد، 2020، صفحة 24). فعملية التفكير بشكلها المبسط تمر في ثلاثة أقسام رئيسية هي: الوعي، اللاوعي واللاوعي الإبتكاري كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (01): عملية التفكير الإنساني



المصدر: سمير الجمل، العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009، ص 48.

فالسؤال الاستراتيجي يرتبط بخصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وأنه يساهم في نفس الوقت في بناء أو نمذجة مفهوم الإستراتيجية المنطقية فيما يتعلق ببيئة تنافسية ومتغيرة (Desreumaux, 2006, p. 7).

فالتفكير الإستراتيجي هو نهج منطقي ومنظم يتمحور حول تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، من أجل تحديد التوجهات الرئيسية (الاستراتيجية) التي ستوجه الإجراءات الواجب اقرارها لضمان التطور المستقبلي للمنظمة (Chanier, 2017, p. 12). فهو عملية تقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناهج علمية وحيوية وإبداعية، وعليه فإطاره الإبداعي، التميز والإبتكار ومداه يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمركزة على دقة التوقعات والتنبؤات والإحتمالات، وإيجاد فرضيات وافتراضات متوافقة مع واقع الطرح (خرموش و بحري، 2021، صفحة 266).

فيتضح من خلال التعاريف السابقة أن التفكير الإستراتيجي هو عملية متجددة وركيزة أساسية في فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فيشير إلى توظيف للقدرات المعرفية والذهنية للقيادة الإدارية في عملية تقييم واقع المنظمة وقدراتها ومن ثم تصور حالتها المستقبلية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيقها.

فالتفكير الإستراتيجي ينطلق من المرتكزات لفلسفية التالية (ألبياتي و حمدي، 2009، صفحة 27):

❖ الرؤية الفلسفية: فالقرار الإستراتيجي في نظر علماء الإستراتيجية هو نظام ذهني وعصبي يعكس واقع اختلاف التفكير الإستراتيجي بين الأفراد عند تفضيلهم لبديل على آخر.

❖ الرؤية المنهجية: أن تلك الرؤية تعتمد على أسلوبين رئيسيين هما:

- الأسلوب التحليلي الذي يتميز بالواقعية التي تدعو إلى الأخذ بالموقف العلمي في تحديد البدائل الإستراتيجية، فضلا عن المعرفة التي يحملها متخذ القرار والتي تغلب عليها خاصية الإستنباط أي انتقال التفكير من الكليات إلى الجزئيات.
- الأسلوب التركيبي: يقف هذا الأسلوب على بناء الأفكار ببعضها مع بعض وربطها بالقدرات الذهنية في الإستشراف والحدس المؤديان إلى التخيل الإبداعي، إذ كل فرد يدرك الأشياء أو الخيارات بحسب مقوماته العقلية وما ينتج عنها من تأثير في اللحظة الإدراكية.

❖ الرؤية الإجرائية: وتعني أن متخذ القرار الإستراتيجي محاط بعوامل معلومة وغير معلومة عند اختياره بديلا معيناً دون غيره، وميوله الشخصي لها من الممكن أن يفصح عن متضمنات لمنطقه الفكري.

وعلى هذا، فالتفكير الإستراتيجي يجمع بين ثلاثة أنماط رئيسية من التفكير، تتفاعل مع بعضها البعض، فالنمط الأول هو التفكير التحليلي الذي يقوم على تشخيص الواقع وتحليله، والنمط الثاني هو التفكير النقدي الذي يقوم على نقد الواقع والنمط الثالث هو التفكير الإبداعي الذي يقوم على إعادة ترتيب الواقع لبناء نماذج المستقبل (خليل، 2013، صفحة 36).

## 2.2. علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتفكير الإستراتيجي

يهدف التفكير الاستراتيجي إلى تغيير نمط الإدارة الروتينية والمغلقة إلى إدارة ديناميكية ومنفتحة، فهو يؤسس في المنظمة نهجا مرنا وتآزرا ديناميكيا (Jean, 1993, p. 52). على عكس التخطيط التقليدي الذي يتميز بدعمه للسلوكيات المقفولة لعملية التفكير والنشاط الاستراتيجي، ويمكن أن تكون غير مرنة، وتشجع على مقاومة التغييرات الإستراتيجية الكبرى، وتثبيط الأفكار الجديدة لصالح استقرار الوضع الراهن أو التعديلات الهامشية (torset, 2005, p. 3).

فهناك فرق شاسع بين التفكير الإستراتيجي كأسلوب ينبثق عنه حس وإدراك استراتيجي يتم التفكير دائما في إطاره وبين التخطيط الإستراتيجي كعملية روتينية ممنهجة يتم تطبيق مراحلها. وتلك القضية ما تميز بين أسلوب التفكير التقليدي

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

ومنهج التفكير الإستراتيجي في إدارة المنظمات، كما أن هذا الأمر يبين لب التفكير الإستراتيجي، ففلسفة ونهج التخطيط وممارسته تختلف ما بين مدير تقليدي وآخر إستراتيجي (النعيم ومصطفى، 2007، صفحة 163).

### 3.2. متطلبات وسمات التفكير الإستراتيجي

#### 1.3.2. متطلبات التفكير الإستراتيجي

تتمثل متطلبات عملية ممارسة التفكير الإستراتيجي في (الدوري و علي صالح، 2009، صفحة 32):

- توسيع المشاركة والعمل بروح الفريق خاصة في وضع الرؤية والرسالة الإستراتيجية.
- تدريب وتكوين الأفراد العاملين على المهارات والتقنيات الإبداعية.
- توفير متطلبات بيئة عمل إبداعية في المنظمة لتحفيز الأفراد العاملين على إخراج كل ما يمتلكون من أفكار.
- تطوير مهارات وتقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة في مجال الإستماع للوقوف على الأفكار الجديدة واستغلالها لصالح تطور المنظمة.
- العمل على ترسيخ ثقافة الاختلاف في الأفكار والآراء عبر الإنصات لوجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار الجديدة، لأن التفكير الإستراتيجي يتطلب الإحاطة بجميع الزوايا الخاصة بالمتغيرات.
- وضع إطار زمني لتحقيق الطموحات والتطلعات المستقبلية على أرض وقائع.
- إنشاء مجموعة عمل إبداعية للإشراف وتصميم العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة.

#### 2.3.2. سمات التفكير الإستراتيجي

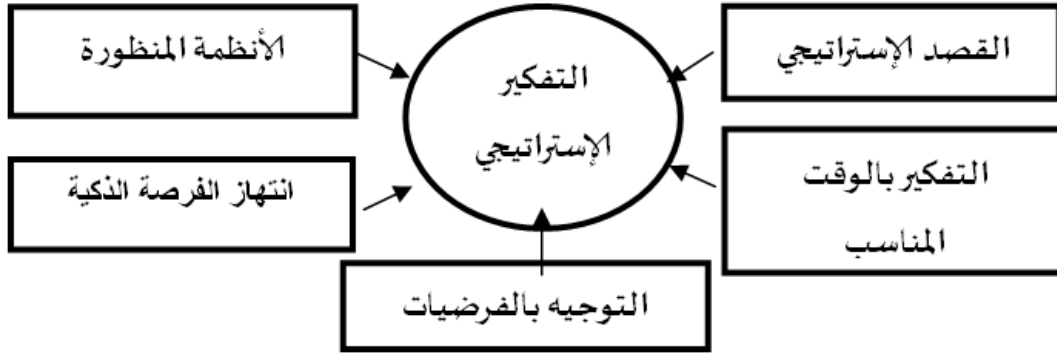
يتسم التفكير الإستراتيجي بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي (الطيبي، 2013، الصفحات 132-133):

- ❖ **الجوهريّة:** فهو يركز على القضايا والأحداث الجوهرية، وهي العوامل التي لها تأثير مباشر على نجاح واستمرار عمل المنظمة في بيئتها مثل: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، تحقيق الميزة التنافسية (صدوق وضيّف، 2019، صفحة 283).
- ❖ **النظرة الشمولية:** إن عملية التفكير الإستراتيجي تعتبر عملية عميقة وشاملة لجميع مكونات المنظمة بما في ذلك مكونات بيئتها الخارجية، فهو يعمل على تحليل الظواهر والأحداث في محيطها الخارجي لمعرفة كيفية التعامل مع نقاط قوتها وضعفها في الداخل.
- ❖ **الإبداعية:** يعتمد على الخيال الواسع وتوليد الأفكار الجديدة مثل اقتراح أو تطوير طرق عمل، التفكير في استخدام وسائل عمل جديدة، تقديم خدمات أو إنتاج منتجات جديدة وخدمات جديدة، التفكير في الدخول إلى أسواق جديدة (الغالي و صبيحي، 2007، صفحة 63).
- ❖ **الاستمرارية والتواصل:** فمنهج التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة ومتواصلة، فهو يجمع بين الإستفادة من تجارب الماضي وفهم متغيرات الواقع الحالي من أجل توليد أفكار تحقق التطوير والتحسين في مستقبل المنظمة.
- ❖ **توظيف لغة الأرقام والأساليب الكمية:** فعلمية التفكير الإستراتيجي تعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفي علاقات الأشياء مع بعضها البعض.

#### 4.2. أبعاد التفكير الإستراتيجي

إن أبعاد التفكير الإستراتيجي اختلفت باختلاف منطلقات تفكير الباحثين في مختلف الدراسات، ولكن مجمل الدراسات اتفقت على نموذج الأبعاد الخمسة لـ (Mntzberg) الذي طورته الباحثة Liedtca عام 1998 (الموسوي، 2022، صفحة 19)، المستخدم في بحثنا مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): أبعاد التفكير الإستراتيجي



المصدر: P122. Liedtca, J.M. Strategic thinking : Can it be taught? Long Range Planning, Vol 31, No1, 1998.

- ❖ الأنظمة المنظورة: يعكس التفكير الإستراتيجي مجموعة من المنظومات من خلال نظرة شمولية يدرك كيف تؤثر الأجزاء المختلفة للمنظمة على بعضها البعض، أو قدرة القائد على رؤية الأنظمة بطريقة شمولية (كلية) من خلال فهم الخواص، المحاور، الأنماط، العلاقات الداخلية التي تشكل سلوك ذلك النظام.
- ❖ القصد الإستراتيجي: إن التفكير الإستراتيجي هو عملية هادفة، تتضمن إعطاء صورة مستقبلية للمنظمة من خلال دراسة عميقة وممنهجة خاصة لبيئتها التنافسية والأوضاع الاجتماعية للمجتمع أو عن السوق (الجمال، 2009، صفحة 68).
- ❖ التفكير بالوقت المناسب: فهو يقوم على الفهم العميق للمستقبل الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه، وليس على معرفة حال المستقبل، فهذا الأخير لا يؤثر وحده فقط على الإستراتيجية، فالفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الحاضر والمستقبل لا تأثر كذلك عليها.
- ❖ انتهاز الفرصة الذكية: فعلمية التفكير الإستراتيجي عملية منفتحة على تجارب وأفكار جديدة تسمح بالإستفادة من الإستراتيجيات البديلة التي قد تنشأ في بيئة مضطربة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتتابعة.
- ❖ التوجيه بالفرضيات: إن عملية التفكير الإستراتيجي تتضمن التفكير والعمل في إطار فرضيات وخيارات غير مؤكدة تقود إلى أخرى جديدة تكون أكثر ملاءمة من سابقتها.

#### 3. طبيعة السلوك الإبداعي

هناك الكثير من الرؤى والنظريات المختلفة حول هذا النوع من السلوك، نظرا لأهميته البالغة في المنظمات الاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا العرض الوقوف على تعريفه، عناصره ومحفظاته.

#### 1.3. تعريف السلوك الإبداعي

تنوعت تعريفات السلوك الإبداعي باختلاف وجهات نظر المؤلفين ومناهجهم العملية والثقافية، فالسلوك الإبداعي يعد من المفاهيم العامة للإبداع في حد ذاته، فالفرق بين المصطلحين أن الإبداع يقصد به ولادة شيء غير مألوف أو تجديد وتطوير طرق ومناهج حديثة. والسلوك الإبداعي هو مجموعة قرارات مختلفة يتخذها الفرد وتبدأ بمعرفة الوضع الحالي ثم

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

تشخيصه وجمع المعلومات عنه، وإيجاد الخيارات وتقييمها ومن ثم تطبيق هذه الخيارات، وقد ينتهي السلوك الإبداعي بتبني فكرة معينه أو رفضها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيء جديد غير معتاد اعتبر إبداعا وإلا عد سلوكا إبداعيا (الزعيبي و العزب، 2007، صفحة 78).

في حين يرى آخرون أن السلوك الإبداعي هو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في المنظمة وليس بالضرورة أن يتأتى منه نتائج أو سلع أو خدمات جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السيد، 2021، صفحة 512).

فالسلوك الإبداعي هو ذلك السلوك الذي يعبر عن ردت فعل الأفراد أو الجماعات عن كل ما يعيق أو يقف عقبة دون أداء عملهم أو تحسينه في مكان العمل، ما ينجم عنه عملا إبداعيا يؤدي إلى تذليل أو إزالة هذه المعوقات والعقبات في شكل أساليب عمل، خدمات أو سلع أصيلة.

### 2.3. عناصر السلوك الإبداعي

اختلف العلماء والباحثون في تحديد عناصر أو مهارات السلوك الإبداع، بحسب منطلقات الفكرية ودراساتهم، إلا

أن أغلبهم اتفق على العناصر التالية (المهالي والإدرسي، 2021، صفحة 10) (البرقاوي، 2014، صفحة 41):

- ❖ الأصالة: وتعني القدرة على إنتاج أفكار أصيلة وذات جدوة في أنشطة المنظمة، كما يوصف الفرد بالمبدع إذا استطاع إنتاج هذه الأفكار التي تختلف في مضمونها عن تلك التي يأتي بها الآخرون من حيث التنوع والجدية.
- ❖ المرونة: وهي القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية، والإنتقال بسلاسة من موقف إلى آخر وتحليل المشكلة من أبعاد مختلفة.
- ❖ الطلاقة والقدرة على التحليل: وتعني قدرة الفرد على إيجاد أفكار أو أساليب عمل جديدة في فترة زمنية قصيرة، وتحليل الكل إلى عناصر جزئية أساسية.
- ❖ الحساسية للمشكلات: وتعني قدرة الفرد على استشعار المشكلات، أو اكتشافها وتشخيصها وتحديد كافة المعلومات الخاصة بها.
- ❖ المخاطرة وروح المجازفة: ويقصد بحمل المسؤولية في الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
- ❖ الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: تظهر هذه القدرة على متابعة هدف معين وتخطي أي معوقات أو مشتتات والالتفاف حولها بمرونة عالية.

### 3.3. مستويات ومحفزات السلوك الإبداعي

#### 1.3.3. مستويات السلوك الإبداعي

قد أشارت معظم الدراسات إلى مستويات الإبداع على النحو التالي (الشياب و عنان، 2014، صفحة 32):

- ❖ الإبداع على المستوى الفردي: هو حصيلة جهود إبداعية يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد العاملين، ومن الصفات التي يتسم بها الشخص المبدع: تحمل المسؤولية، روح المجازفة والمثابرة، حب الإطلاع، الثقة بالنفس والإستقلالية في القرار... الخ.

- ❖ الإبداع على مستوى الجماعة: فهو ينجم نتيجة للتفاعل الحاصل بين الأفراد العاملين كجماعات فيما بينهم من حيث تبادل الأفكار والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، فهو يختلف عن الإبداعات الفردية للأعضاء ويفوقهم كثيرا، كما يتأثر كما ونوعا بالعوامل الآتية: الرؤية، التكامل في العمل، الإلتزام بالتميز في الأداء، روح المسؤولية...إلخ.
- ❖ الإبداع على مستوى المنظمة: فهو يتضمن تقديم منتج جديد في شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج أو التوزيع، وهذا يشمل جميع نشاطات المنظمة.

### 2.3.3. محفزات السلوك الإبداعي

- يجمع الإبداع التنظيمي بين جوانب علم النفس الفردي والجماعي والموضوعات المستمدة منها، إضافة إلى هيكل المنظمات وعناصر الديناميكية التنافسية فهو في الأخير مهارة إستراتيجية لبقاء المنظمات (Rodolphe ، 2006 ، صفحة 91) ولذا وجب تظافر جهود الجميع داخل المنظمة وعلى رأسهم القيادة الإدارية بتوفير مجموعة من المحفزات المدعومة على تحفيز السلوك الإبداعي ومنها (حاج علي، 2022، صفحة 32):
- ❖ **ملاءمة اختصاص الفرد لوظيفته:** إن ملاءمة اختصاص الفرد لوظيفته من أهم محفزات الإبداع لديه، فهو يشعر حينها بالحماسة لإظهاره أفضل ما لديه من كفاءات ومهارات، بينما نجد عكس ذلك بالنسبة للفرد الذي يشغل وظيفة لا ينتمي لها يشعر بالإحباط والقلق دوما.
  - ❖ **إعطاء الحرية:** إن منح الفرد حرية تطبيق الأمور الموكلة إليه يحفزه على الإبداع، فيما نجد أن القادة الذين يحددون بدقة كيفية إنجاز المهام فإنهم يحددون من روح الإبداع لدى الفرد العامل.
  - ❖ **العدالة في توزيع الموارد:** فالموارد كالوقت والمال تعتبر من الموارد الهامة في المنظمات، وعليه فإن العدالة في توزيعها يطلق روح الإبداع لدى العاملين.
  - ❖ **التكامل في فريق العمل:** ففريق العمل عند تشكيكه لا بد أن يراعي فيه القائد تكامل الأفراد من حيث المهارات والخبرات والأعمار والأجناس، فذلك يولد تناغما بينهم ينتج فكرا مبدعا.
  - ❖ **التحفيز:** يحتاج المبدع إلى الاهتمام به وتحفيزه والإلتفاف حول أفكاره حتى وإن كانت غير موفقة من أجل تنمية روح الإبداع لديه، فعلى القائد أن ينظر للأفكار الإبداعية بعقل منفتح على التغيير وأن يحفز رؤوسيه على بذل المزيد والمحاولة من جديد.

## 4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

### 1.4. المنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لأراء عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات المطلوبة.

### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى البالغ عددهم 321 عاملا من مختلف المستويات الإدارية وهي: إطار سامي(11)، إطار متوسط(87)، عون تحكم وإشراف(183)، عون تنفيذ(46) بحسب مسؤول الموارد البشرية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (75) إطارا ممثلة في الإطارات على مستوى الإدارة الوسطى والعليا والتنفيذية باعتبارهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات وفقا لمناصبهم (المدرء، رؤساء الدوائر والأقسام ومختلف مساعديهم)، تم توزيع الإستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 72 إستبانة كانت جميعها صالحة للدراسة.

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

### 3.4. بناء أداة الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، بحيث وبالاعتماد على دراسات وبحوث سابقة تم إعداد فقرات الإستبانة التي تكونت من ثلاث مغيرات، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): بناء الإستبانة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
البيانات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي	/	من إعداد الباحث
التفكير الإستراتيجي	القصدي الإستراتيجي	3(1-3)	(بهاء ميثم عبد، 2020)
	التفكير بالوقت المناسب	3(4-6)	(Liedtca, 1998)
	الفرضيات الموجهة	3(7-9)	(ترغيني، 2015)
	اقتناص الفرص الذكية	3(10-12)	
	الأنظمة المنظورة	3(13-15)	
السلوك الإبداعي	/	15	(الزعيبي والعزبي، 2007) (حاج علي، 2022)

المصدر: من إعداد الباحث.

تم استخدام مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ (30). ولتحديد الفئات التي تنتمي إليها قيم المتوسطات الحسابية تم حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (0,8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
المعامل	05	04	03	02	01
درجة التقدير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
انتماء قيم المتوسط الحسابي	(1,8 ، 1,00)	(2,6 ، 1,81)	(2,61 إلى 3,4)	(4,2 ، 3,41)	(5 ، 4,21)

المصدر: من إعداد الباحث

### 4.4. صدق وثبات المقياس

لغرض اختبار صدق أداة البحث من خلال الصدق الظاهري تم عرض الإستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة وذلك من أجل التأكد من وضوح معاني فقرات محاور الإستبانة ومن دقة الأداة ككل من قياس متغيرات الدراسة وتحقيق الهدف المرجو منها. ويعد مقياس "ألفا كرونباخ" من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الإستبانة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ للثبات

الرقم	أبعاد محاور الإستبانة	عدد الإستمارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	القصدي الإستراتيجي	72	3	0,84	0,91
02	التفكير بالوقت المناسب	72	3	0,77	0,87
03	الفرضيات الموجهة	72	3	0,85	0,92
04	اقتناص الفرص الذكية	72	3	0,85	0,92
05	الأنظمة المنظورة	72	3	0,84	0,91
	محور التفكير الإستراتيجي	72	15	0,92	0,95
	محور السلوك الإبداعي	72	15	0,92	0,95
	الإستبانة	72	30	0,82	0,90

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة ككل بلغ 0,82 (أكبر من 0,70) ما يدل على قوة ثبات الإستبانة، كما بلغ معامل الصدق 0,90 وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة، في حين بلغ هذا المعامل 0,95 لكل من محور التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي، وتراوح ما بين 0,77 و0,85 لأبعاد التفكير الإستراتيجي.

#### 5.4. الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم للعلوم الإحصائية (spss) وذلك من أجل حساب:

- ❖ اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- ❖ المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
- ❖ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- ❖ قيمة (T) لقياس معنوية معاملات النموذج وقيمة فيشر (F) لمعنوية النموذج ككل.
- ❖ تباين الإنحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي بأبعاده) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

#### 6.4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعية متغيرات الدراسة، تم إخضاع هذه المتغيرات لاختبار (Chapiro-Wilk) والنتائج جاءت كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Chapiro-Wilk			المحاور
Sig	N	Statistic	
0.08	72	0.95	التفكير الإستراتيجي
0.06	72	0.95	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) مما يدل على أن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي، ما يسمح باستعمال الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة.

#### 7.4. ديموغرافية عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي ديموغرافية عينة الدراسة:

جدول رقم (05): ديموغرافية عينة الدراسة

المجموع	أنثى	ذكر		الجنس
		العدد	النسبة	
72	18	54	75%	
%100	%25			
العمر	المجموع	أقل من 30 سنة		النسبة
		من 30 إلى 40	من 40 ما فوق	
		العدد	النسبة	
72	28	36	8	11%
%100	%39	%50		
سنوات الخبرة	المجموع	أقل من 10 سنوات		النسبة
		من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
		العدد	النسبة	
72	21	32	19	26%
%100	%30	%44		
المسمى الوظيفي	المجموع	إطار سامي		النسبة
		إطار متوسط	إطار تحكم وإشراف	
		العدد	النسبة	
72	33	32	7	11%
%100	%45	%44		

المصدر: من إعداد الباحث

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

يتضح من خلال الجدول أعلاه تنوع في الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة، حيث بلغ عدد المبحوثين 72 مبحوثا، مثل العنصر الذكوري 75% في حين كان العنصر النسوي 25%، أما على مستوى العمر مثلت الفئة الثانية أعلى نسبة ب 50% ثم الفئة الثالثة والأولى على الترتيب 39% و11%، وبالنسبة لسنوات الخبرة أحد السمات المهمة للتفكير الإستراتيجي فتصدرت الفئة الثانية أعلى نسبة 44 ثم الفئة الثالثة والرابعة على الترتيب 30% و26%، وفيما يخص المسعى الوظيفي ذو العلاقة الهامة بالتفكير الإستراتيجي فمثلت الفئة الثالثة أعلى نسبة 45% ثم تلتها الفئة الثانية والأولى على الترتيب 44%، 11% وهذا بحكم طبيعة المستوى الإداري والتدرج فيه من حيث عدد الأفراد على كل مستوى.

5. تحليل النتائج:

❖ الفرضية الأولى: إن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده في مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" مرتفعة. الجدول التالي يمثل الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول متغير درجة توافر التفكير الإستراتيجي:

جدول رقم (06): الوصف الإحصائي لمتغير ممارسة التفكير الإستراتيجي

رقم العبارة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	ترتيب الأبعاد
01	القصد الإستراتيجي	3,64	0,73	20,05	72,8	مرتفع	05
02	التفكير بالوقت المناسب	3,74	0,73	19,51	74,8	مرتفع	01
03	الفرضيات الموجهة	3,69	0,82	22,22	73,8	مرتفع	02
04	اقتناص الفرص الذكية	3,66	0,98	26,77	73,2	مرتفع	04
05	الأنظمة المنظورة	3,68	0,88	23,91	73,6	مرتفع	03
	الإحصاءات العامة لمتغير ممارسة التفكير الإستراتيجي	3,68	0,64	17,39	73,6	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن 73,6% من عينة الدراسة متفقون على توافر التفكير الإستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة، وهذا ما أكده المتوسط حسابي الذي بلغ 3,68 بدرجة موافقة مرتفع، ومعامل اختلاف نسبي 17,39% ما يدل على تجانس وتقارب إجابات المبحوثين حول ممارسته، ويرجع هذا إلى الأهمية التي توليها القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة لممارسة التفكير الإستراتيجي على مستوى مختلف المستويات الإدارية من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

وبخصوص أبعاد التفكير الإستراتيجي فجاءت كلها بمتوسطات حسابية مرتفعة الأهمية، حيث تصدر بعد التفكير بالوقت المناسب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,74 وبمعامل اختلاف نسبي 19,71%، في حين احتل كل من بعد الفرضيات الموجهة، الأنظمة المنظورة واقتناص الفرص الذكية على الترتيب المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية مرتفعة الأهمية ومتقاربة على الترتيب 3,69، 3,68 و3,66 وبمعاملات اختلاف نسبي على الترتيب 22,22% و23,91% و26,77%، وفي الأخير جاء بعد القصد الإستراتيجي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع الأهمية بلغ 3,64 ومعامل اختلاف نسبي 20,05%.

❖ الفرضية الثانية: إن مستوى السلوك الإبداعي في "باتيميتال هياكل غرب" مرتفع.  
الجدول التالي يمثل الوصف الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول متغير مستوى السلوك الإبداعي:  
جدول رقم (07): الوصف الإحصائي لمتغير السلوك الإبداعي

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	ترتيب الأبعاد
01	أسعى إلى الوصول دائما إلى أفكار جديدة لمزاولة عملي بكفاءة وفعالية	4.12	0.92	%22.33	%82.4	مرتفع	01
02	أعمل على التنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	3.86	0.93	%24.09	%77.2	مرتفع	13
03	تلتزم المنظمة بتوفير كافة الفرص والإمكانات للعاملين لتطوير قدراتهم الإبداعية	3.73	0.92	%24.66	%74.6	مرتفع	14
04	لدي القدرة على التحكم وتقسيم العمل الموكل لي بكل مسؤولية	4.01	0.80	%19.95	%80.2	مرتفع	05
05	أجد الرغبة في العمل ضمن فريق عمل تسوده روح المجازفة	3.95	0.66	%16.70	%79	مرتفع	08
06	لدي الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال إبداعية.	3.97	0.87	%21.91	%79.4	مرتفع	07
07	تفوض المنظمة للعاملين الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات أثناء العمل	3.52	1.18	%33.52	%70.4	مرتفع	15
08	ألتزم الإستماع والإحاطة بجميع الآراء المطروحة أمامي ومحاولة الإستفادة منها	3.94	0.72	%18.27	%78.8	مرتفع	10
09	أمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.	4.09	0.68	%16.62	%81.8	مرتفع	02
10	تعتبر قلة المعلومات من معوقات تبني الطرق والأساليب الجديدة في العمل.	3.90	0.85	%21.79	%78	مرتفع	12
11	أشعر بالرغبة في تقديم طرق ومناهج جديدة تساعد في تحسين أداء العمل.	4.00	0.70	%17.50	%80	مرتفع	06
12	تلتزم المنظمة بتحفيز المبادرات الفردية وكل الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.94	0.58	%14.72	%78.8	مرتفع	09
13	لدي القدرة على تقديم بدائل مختلفة للمشكلة المطروحة أمامي	4.01	0.60	%14.96	%80.2	مرتفع	04
14	أولي أهمية لنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	3.91	0.72	%18.41	%78.2	مرتفع	11
15	أعمل على مساعدة وتشجيع الآخرين على اقتراح أساليب ومناهج جديدة في العمل.	4.02	0.67	%16.66	%80.4	مرتفع	03
	الإحصاءات العامة لمتغير السلوك الإبداعي	3.93	0.38	%9.66	%78.6	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 78.6% من الأفراد المبحوثين يتفوقون على توفر السلوك الإبداعي على مستوى المؤسسة المبحوثة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,93 بدرجة موافقة مرتفع، ومعامل اختلاف نسبي 9.66%. ما يدل على التجانس والتقارب الكبير بين إجابات المبحوثين حول ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادة الإدارية على توفير بيئة عمل مناسبة، والإهتمام بمختلف الآراء والأفكار الصادرة عن الأفراد، إضافة إلى السياسة والإجراءات المتبعة في هذا المجال خاصة من جانب التحفيز وتقييم أداء الأفراد.

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

أما بخصوص عبارات المحور فجاءت كلها بمتوسطات حسابية ذات درجة موافقة مرتفع، ما يدعم توفر وارتفاع مستوى السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة، فأنحصرت هذه المتوسطات الحسابية ما بين 3,52 و4,12، فتصدرت العبارة الأولى "أسعى إلى الوصول دائما إلى أفكار جديدة لتأدية عملي بكفاءة وفعالية" العبارات بمتوسط حسابي 4,12 ومعامل اختلاف 22,33 وهذا راجع إلى طبيعة الفرد وميله إلى الإستكشاف والظهور بأداء جيد أمام الآخرين من جهة وتحقيق طموحاته من جهة أخرى، أما باقي العبارات فتدرجت بين الرتبة الثانية والرابعة عشر بمتوسطات حسابية ومعاملات اختلاف متباينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " تفوض المنظمة للعاملين الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات أثناء العمل" بمتوسط حسابي 3.52 ومعامل اختلاف 33.52% ما يدل على عدم تجانس وتشتت إجابات الأفراد حول تعامل القيادة الإدارية على مستوى المؤسسة فيما يخص اتخاذ القرار والصلاحيات المفوضة لذلك كل حسب مسؤوليته، حيث يرى المستجوبون تضيق في الصلاحيات وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات ولو الجزئية منها.

❖ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده والسلوك الإبداعي في المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

جدول رقم (08): العلاقة والأثر بين ممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده ومستوى السلوك الإبداعي

مستوى السلوك الإبداعي							المتغير		
Sig		T		B		F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد	ممارسة التفكير الإستراتيجي
F	b1	b0	Tb1	Tb0	b1				
0,00	0,00	0,00	8,69	7,80	0,55	1,88	75,60	0,51	0,72

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن قيمة معامل "بيرسون" بلغت 0,72 ما تعكس العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، في حين قيمة معامل التحديد بلغت 0,51 ما يعني أن 51% من التغيرات الحادثة في المتغير التابع السلوك الإبداعي سببها ممارسة التفكير الإستراتيجي، وبالرجوع للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=8.69) ما يفسر أثر المتغير المستقل ممارسة التفكير الإستراتيجي (X) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 75,60 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية  $(\text{Sig}=0.00)$  أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ ) ما يفسر معنوية العلاقة وجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل ممارسة التفكير الإستراتيجي على المتغير التابع السلوك الإبداعي. وعليه يتم قبول الفرضية، وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y=1.88+0.55X$$

وبالرجوع إلى الفرضيات المنبثقة من هذه الفرضية، الجدول التالي يوضح نتائج الإختبارات (عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ ):

جدول رقم (09): العلاقة والأثر بين أبعاد التفكير الإستراتيجي ومستوى السلوك الإبداعي

مستوى السلوك الإبداعي							المتغير			
Sig			T		B		F	معامل	معامل	أبعاد التفكير الإستراتيجي
F	b1	b0	Tb1	Tb0	b1	b0	المحسوبة	التحديد	الإرتباط	
0,00	0,00	0,00	8,39	9,13	0,51	2,07	70,50	0.50	0,70	القصد الإستراتيجي
0,00	0,00	0,00	6,94	8,74	0,45	2,21	48,17	0.40	0,63	التفكير بالوقت المناسب
0,00	0,00	0,00	6,87	9,72	0,43	2,33	47,24	0.40	0,63	الفرضيات الموجهة
0,00	0,00	0,00	5,06	11,42	0,32	2,75	25,62	0.26	0,51	اقتناص الفرص الذكية
0,00	0,00	0,00	7,64	10,48	0,44	2,30	58,44	0.45	0,67	الأنظمة المنظورة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه تتضح نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين القصد الإستراتيجي والسلوك الإبداعي

بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.70 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين القصد الإستراتيجي والسلوك الإبداعي في المؤسسة، في حين بلغ معامل التحديد 0,50 ما يعني أن متغير القصد الإستراتيجي يفسر 50% من التباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=8,39) ما يفسر أثر المتغير المستقل القصد الإستراتيجي (X1) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 70,50 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة (α= 0,05) ما يفسر معنوية العلاقة، ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل القصد الإستراتيجي على المتغير التابع السلوك الإبداعي، وعليه يتم قبول الفرضية، وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y = 2.07 + 0.51X1$$

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التفكير بالوقت المناسب والسلوك الإبداعي

بلغت قيمة معامل الإرتباط 0,63 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين التفكير بالوقت المناسب والسلوك الإبداعي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,40 ما يعني أن متغير التفكير بالوقت المناسب يفسر 40% من التباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=6,94) ما يفسر أثر المتغير المستقل التفكير بالوقت المناسب (X2) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 48.17 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة (α= 0,05) ما يفسر معنوية العلاقة، ووجود علاقة وتأثير للمتغير المستقل التفكير بالوقت المناسب على المتغير التابع السلوك الإبداعي، وعليه يتم قبول الفرضية، وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y = 2.21 + 0.45X2$$

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الفرضيات الموجهة والسلوك الإبداعي.

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,63 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين الفرضيات الموجهة والسلوك الإبداعي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,40 ما يعني أن متغير الفرضيات الموجهة يفسر 40% من التباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=6,87) ما يفسر أثر المتغير المستقل الفرضيات الموجهة (X3) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 47,24 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0,05$ )) ما يفسر معنوية العلاقة، ووجود علاقة وتأثير للمتغير الفرضيات الموجهة في الوقت على المتغير التابع السلوك الإبداعي، وعليه يتم قبول الفرضية، وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y=2.33+0.43X3$$

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اقتناص الفرص الذكية والسلوك الإبداعي

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,51 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين اقتناص الفرص والسلوك الإبداعي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,26 ما يعني أن متغير اقتناص الفرص الذكية يفسر 26% من التباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=5,06) ما يفسر أثر المتغير المستقل اقتناص الفرص الذكية (X4) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 25,62 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0,05$ )) ما يفسر معنوية العلاقة، ووجود علاقة وتأثير للمتغير اقتناص الفرص الذكية على المتغير التابع السلوك الإبداعي. وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y=2.75+0.32X4$$

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأنظمة المنظورة والسلوك الإبداعي

بلغت قيمة معامل الارتباط 0,67 ما يعكس العلاقة الطردية والقوية بين الأنظمة المنظورة والسلوك الإبداعي في المنظمة، في حين بلغ معامل التحديد 0,45 ما يعني أن متغير الأنظمة المنظورة يفسر 45% من التباين الحاصل في متغير السلوك الإبداعي، ونظرا للقيمة الموجبة لإختبار t لمعامل النموذج b1 (Tb1=7,64) ما يفسر أثر المتغير المستقل الأنظمة المنظورة (X5) على المتغير التابع السلوك الإبداعي (Y)، وباعتبار قيمة فيشر (F) تساوي 58,44 وهي ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية (Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0,05$ )) ما يفسر معنوية العلاقة، ووجود علاقة وتأثير للمتغير الأنظمة المنظورة على المتغير التابع السلوك الإبداعي. وعليه يتم قبول الفرضية. وتحديد معادلة الإنحدار التالية:

$$Y=2.30+0.44X5$$

لقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على كل من متغير التفكير الإستراتيجي والسلوك الإبداعي، من حيث التطرق إلى الإطار المفاهيمي وأبعاد كل متغير، إضافة إلى الوقوف على درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي ومستوى السلوك الإبداعي في "مؤسسة باتيميتال هياكل غرب"، وتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، وحجم الأثر لممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة على مستوى السلوك الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التفكير الإستراتيجي ممارسة مستمرة، تقوم القيادة الإدارية من خلالها برسم خطتها الإستراتيجية انطلاقا بتشخيص واقعها وتصور مستقبلها وفقا لمواردها، فهو أحد ركائز المؤسسة لبقائها وتطورها في ظل بيئة سريعة التقلب وشديدة المنافسة.
- أصبح السلوك الإبداعي أحد الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات لاكتسابها، لما له من دور في تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء الأفراد بصفة خاصة، فهو يمني قدرات الأفراد ويجعلهم أكثر تحررا في طرح الأفكار والمقترحات، وكيفية التعامل مع المشكلات وإيجاد أفضل الأساليب والطرق للوصول إلى أعلى أداء.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة التفكير الإستراتيجي ومستوى السلوك الإبداعي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,72، ما يعكس قوة وطردية العلاقة بين المتغيرين. وهذا يبين أهمية ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة ودوره في تحسين مستوى السلوك الإبداعي.
- أكدت الدراسة حجم الأثر الموجود للدرجة الكلية لممارسة التفكير الإستراتيجي على مستوى السلوك الإبداعي، حيث يفسر هذا الأخير ما نسبته 51% في التباين الحاصل في متغير مستوى السلوك الإبداعي.
- دلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وأثر بدرجة تباين مختلفة بين كل بعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي (القصد الإستراتيجي، التفكير بالوقت المناسب، الفرضيات الموجهة، اقتناص الفرص الذكية، الأنظمة المنظورة) ومستوى السلوك الإبداعي ما يعكس أهمية معرفة أبعاد التفكير الإستراتيجي والعمل بها بالنسبة للقيادة الإدارية.
- صحة وفعالية النماذج الإحصائية المقترحة، وذلك من خلال إجراء مختلف الإختبارات الإحصائية لمعرفة معنوية معاملات النموذج والنموذج ككل.

#### التوصيات

- زيادة الاهتمام بمنهج التفكير الإستراتيجي وبمختلف أبعاده من طرف القيادة الإدارية على مستوى مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" لما له من تأثير على حاضر ومستقبل المؤسسة بصفة عامة، وعلى تبني السلوك الإبداعي بصفة خاصة فالتفكير الإستراتيجي هو ميزة تنافسية قوية.
- القيام بدورات متخصصة في التفكير الإستراتيجي لمختلف إطارات المؤسسة كل حسب مستواه الإداري، من أجل فهم هذا المنهج واكتساب مختلف المهارات الخاصة به،
- العمل على نشر روح المنافسة في أوساط المؤسسة وتقديم التحفيز والتحسن المستمر لبيئة العمل الوظيفية، وإتخاذ الإجراءات والممارسات اللازمة من أجل إيجاد أفكار إبداعية تساهم في تحسين أداء المؤسسة في كل جوانبها.
- العمل على تبني جميع الأفكار والمقترحات الإبداعية، وتحمل المخاطر الناجمة على ذلك، من أجل إعطاء الفرصة لكل لتقديم كل ما لديه حتى تتعزز الثقة لدى الفرد ويصبح لديه سلوكا إبداعيا.

## التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى

— على الإدارة العليا العمل على نشر ثقافة التواصل وتعزيز قنوات الإتصال بتوفير تكنولوجيا اتصال أكثر تطور من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الأفكار والمقترحات من طرف الأفراد والمساعدة أكثر على تنمية سلوكهم الإبداعي من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

### 7. قائمة المراجع

1. أحمد الشيباب، أبو حمور عنان، (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
2. جلال عزيز فرمان البرقعوي، (2014). التفكير الإبداعي: علم وفن، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
3. حسين خليل، (2013). الإستراتيجية، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، (2013). الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، (2009). التفكير الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، عمان: دار اليازوري العالمية.
6. سمير الجمل، (2009)، العوامل المؤثرة على أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل إدريس محمد صبيح، (2007). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. فتحي عمد الرحمن جروان، (2013). الإبداع: مفهومه، معاييره، مكوناته، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
9. فهد بن عبد الله النعيم، محمود أبو بكر مصطفى، (2007). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. أحمد محمد أحمد السيد، (2021). أثر توافر فرص التعلم المستمر على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1).
11. بيداء ستار ألبياتي، إيصل حمدي، (2009). أثر التفكير الإستراتيجي في عوامل الإختيار الإستراتيجي، مجلة كربلاء العلمية، 7(2).
12. خالد يوسف محمد الزعبي، حسين محمد عقيل العزب، (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرماء محافظة إربد. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 13(2).
13. طلال بن سقاف سالم المهالي، محمد بن توفيق يوسف الإدريسي، (2021). أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على وظيفي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 12(12).
14. فتيحة صدوق، أحمد ضيف، (2019). دور أنماط التفكير الإستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر في الجلفة. مجلة البشائر الإقتصادية، 5(1).
15. منى خرموش، صابر بحري، (2021). التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيرات اليوم -منظور تحليلي -. مجلة العلوم الإقتصادية، 25(2).
16. هيام حسن زير الموسوي، (ماي، 2022). إستثمار أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال/ دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية في الكليات جامعة الكوفة، مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية 15(1).
17. حسين العلي بهاء ميثم عبد، (2020). التفكير الإستراتيجي وتأثيره في الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة كربلاء: كلية الإدارة والإقتصاد.
18. ترغيني صابرينة، (2015) دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال -. رسالة دكتوراه: جامعة محمد خيضر بسكرة.
19. رائدة حاج علي، (2022). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للإتصالات، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
20. نهال شفيق العشي، (2013). أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.

21. Alain, Desreumaux. (2006). Stratégie. Pearson Education France.

22. Chanier, Martine. (2017). La Réflexion Stratégique, Chroniques et Voix Du Manager.

23. Jean, Claude. (1993). Planification Stratégique De Marketing, Beauchemin.

24. Liedtca, J. (1998). Strategic thnking: Can it be taught? Long Range Plannng, 31(1).

25. Rodolphe, Durand. (2006). Créativité organisationnelle, HYPERLINK "

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion.htm> "Revue française de gestion, 161(2). HYPERLINK

["https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2.htm"](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2.htm)

26. Torset, Christophe. (2005). La Reflexion Stratégique: Objet et Outil De Recherche Pour Le Management Stratégique, "XIVème conférence internationale de management stratégique", France.