

## الابداع التنظيمي ودوره في تعزيز التوجه الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة نينوى / مستشفى ابن الاثير للأطفال

م.م. بشار غانم حسين\* الباحثة: هبة غانم  
حسين\*\*

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص عناصر الابداع التنظيمي والتي تعتبر احد العوامل المساعدة في تعزيز توجه المنظمات الاستراتيجية كونه قد يعتبر من العوامل المساعدة في تميز منظمات اعتماداً على الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة وفق ابعاد الابداع التنظيمي المعتمدة وهي (تشجيع الابداع, القدرة على حل المشاكل, سعة الاتصال, المجازفة والمخاطرة) وكذلك على ابعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية, الرسالة, والاهداف), على قطاع الخدمات في محافظة نينوى المتمثل بمستشفى ابن الاثير للأطفال, تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمة المبحوثة حيث اخذت اراء عينة البحث بالاعتماد على استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض تم توزيع (50) استمارة, وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج, والتي ايدت مشكلة وفرضيات البحث كما توصل الباحثين الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات بناء على نتائج البحث اكدت على تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد الابداع التنظيمي والتي كان لها دور في تعزيز توجهها الاستراتيجي.  
الكلمات المفتاحية: الابداع التنظيمي, التوجه الاستراتيجي

\* جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد  
\*\* دائرة صحة / نينوى

**Organizational creativity and its role in promoting the strategic direction employees in the An: analytical study of the opinions of a sample of /of Nineveh Governorate Office Health Ibn Al-Atheer Children's Hospital**

**Abstract**

The present research aims to diagnose the elements of organizational creativity, which are regarded as one of the factors that help in strengthening the strategic orientation of organizations since it may be considered as one of the assistant factors in organizations-differentiation. This is done depending on the strategy followed by the organization basing on the adopted organizational creativity-dimensions which are) creativity-encouragement ,the ability of solving problems, communication capacity ,adventure and risk .(To add more is that dependence is also made on the dimensions of strategic direction (vision, mission ,objectives (of the services sector in Nineveh province which is represented by Inb Al-Atheer Children's Hospital.

A random sample of employees of the organization, under study, has been selected. Views have been collected via a questionnaire that has been designed for this purpose. 50 questionnaire forms have been distributed among the research sample. Results have been reached through the utilization of (SPSS) Statistical Program. It is worth mentioning here that the results obtained have supported the research problem and hypotheses. A number of conclusions and suggestions has been reached and stated depending on these results which have emphasized that the organization, under study, has adopted the organizational creativity dimensions which, in turn, has played a crucial role in promoting its strategic orientation.

**Key words:** Organizational creativity, strategic orientation

**الفصل الاول**

**منهجية البحث**

**اولاً: مشكلة البحث**

تواجه منظمات الأعمال في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافس المستمر والاضطراب والذي أصبح سمة ملازمة لها, والإبداع والتغير في نوعية الموارد البشرية كلها فرضت على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها, حتى تستطيع من الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل متميز. لذا فقد حظيت دراسة كل من الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي, في العقود الأخيرة اهتماماً بارزاً من قبل المختصين والباحثين, وبالرغم

من ذلك، فإن دراسة هذين المتغيرين لازالت محط عدم اتفاقهم فيما يتعلق بطبيعة كل منهما واختلاف النتائج التي توصلوا إليها في هذا المجال، لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الإبداع التنظيمي والاستراتيجيات وتأثيرهما على حياة المنظمة ونجاحها، وان الافتراض بوجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص أسبقية أي منهم والتأثير المحتمل الذي يحدثه أحدهما على الآخر وتأثيرهما في نجاح المنظمة وتميزها عن المنظمات المنافسة، الأمر الذي حفز الباحثين بدراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وهما الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي على مستشفى ابن الأثير للأطفال والتي باتت اليوم بأمس الحاجة الى تبني هكذ مفاهيم وتضمينها في فلسفتها وممارساتها اليومية، وبشكل أكثر تحديداً ترمي الدراسة الحالية تشخيص العلاقة بين الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي وتأثيرهما على المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي.

#### ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. تظهر أهمية البحث من ناحية كونها محاولة لأثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال من خلال عرض مفاهيم الأبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي بشكل واسع ومن مداخل متعددة لتساهم بتوفير فهم أعمق لهذه المفاهيم.
2. من الناحية العملية يعتبر الأبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على التنافس والنمو والتطور والأستمرار وتزداد هذه الأهمية عندما تتوسع المنظمات في نشاطاتها وعملياتها رغبةً منها في تقديم خدمات، كما تنبع أهمية البحث من كون الإبداع التنظيمي يساهم في تمكين المنظمات في ظل التحديات التنافسية القوية والعوامل البيئية الغير مؤكدة على تحديد توجهها الاستراتيجي ومساعدتها على ازالة الصعوبات ووضع الحلول لما يعترضها من مشاكل، حيث يشكل هذا الموضوع العمود الفقري لأدارة المنظمة وهي احدى التوجهات الحديثة في مجال ادارة المنظمات.

#### رابعاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي الى تحديد علاقة ارتباط واثر الإبداع التنظيمي وابعاده في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، وتحدد الأهداف الفرعية لهذا البحث بالآتي:

1. عرض اسهامات الباحثين في متغيري البحث الإبداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي.
2. التعرف على مدى قدرة المنظمة على استخدام توجه استراتيجي فاعل يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة وذلك من خلال قدرة الادارة العليا على بناء توجه استراتيجي فعال

- عن طريق قدرة الادارات الدنيا والوسطى على تزويد الادارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على بناء توجههم الاستراتيجي التنافسي.
- 3.** التعرف على اهم ادوات الابداع التنظيمي التي تمكن مستخدميها في صنع قراراتهم الاستراتيجية.
- 4.** يسعى البحث الى الوصول الى النتائج والتوصيات التي ستسفر عن تشخيص نقاط القوة والضعف في الابداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة وعينة الدراسة ومدى تأثيرها في بناء أو تحديد توجهاتها الاستراتيجية الفاعلة.

#### خامساً. مجتمع البحث

تم اختيار(مستشفى ابن الاثير التعليمي/ للاطفال في محافظة نينوى- الموصل) لتمثل مجتمع الدراسة, ويمثل الملاك الاداري من الموظفين والعاملين في المستشفى عينة الدراسة, تم توزيع (50) استمارة استبانة في شعب واقسام المنظمة المبحوثة لقياس ابعاد الابداع التنظيمي ومدى قدرتها على تحديد التوجه الاستراتيجي.

#### سادساً. منهج البحث

استخدم المنهج التحليلي لقياس ابعاد الابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي بالاعتماد على استمارة استبانة اعدة لهذا الغرض تم توزيعها على (50) موظف وعامل في المنظمة المبحوثة والذين يعتبرون عينة الدراسة, وباستخدام الاساليب الاحصائية تم تحليل البيانات والوصول الى النتائج.

#### سابعاً. حدود البحث

تتضمن حدود الدراسة الحالية الحدود المكانية المتمثلة (مستشفى ابن الاثير للاطفال), اما الحدود الزمانية لأجراء الدراسة الحالية تمتد من 2019/4/1 الى 2019/7/15.

#### ثامناً. أساليب التحليل الاحصائي

تم الاعتماد على استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للأغراض التحليل الإحصائي في هذا البحث تمثلت بالتحليلات الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستمارة الاستبانة من أجل استخدامها في وصف بعدي الدراسة وتشخيصها.
2. استخدام علاقات الارتباط البسيطة لقياس العلاقة بين متغيري البحث.
3. استخدام الانحدار لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

## الفصل الثاني

## المبحث الاول / الابداع التنظيمي

## اولاً. المفهوم والتعريف

جاء مصطلح الأبداع في معجم العلوم الاجتماعية بأنه يعني أي فكرة أو سلوك أو شئ جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وهو يشكل إضافة جديدة إلى الوجود، متفقاً مع ما جاء في قاموس (Webster, 1998)، الذي يصف الأبداع بأنه عملية صنع أو إضافة شئ إلى الوجود من اللاشئ (عيسى، 1999: 46)، وفي قاموس الأعمال وردت كلمة (Innovation) لتدل على العمل القائم على تقديم فكرة، أو أسلوب، أو منتج، أو خدمة جديدة، تناول عدد من الباحثين الأبداع بوصفه عملية تتكون من عدة مراحل، حيث تم تعريفه على انه عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات و سلع جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون (الملا، 2008، 39-40)، وطبقاً لوجهة نظر (حسن، 2000: 330) أن الأبداع هو عملية تراكم قرارات متنوعة ممتدة من مفهوم الفكرة، إلى تنفيذها ونشرها في أماكن ومواقع أخرى أو إلى تطوير التكنولوجيا. ولا يذهب بعيداً بتعريف للأبداع إذ يؤكد أنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فيكون استجابة مختلفة عن استجابة الآخرين وتكون منفردة (آل ياسين، 2004)، وقد حاول الباحثين وضع جدول (1) بتعاريف الابداع لبعض الكتاب والباحثين.

## جدول (1) تعاريف الابداع حسب وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	حسن، 2000,330	عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار إلى أماكن أخرى
2	الملوك، 2002, 136	هو نشاطات ترجمة الأفكار والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي وعلمي
3	السالم، 2005, 84	عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى للأفضل، والإبداع شبكة من العوامل التي تخلق وتستثمر المعرفة والتكنولوجيا الجديدة
4	العامري والغالبي، 2007, 408	الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير المنتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها
5	جواد، 1992, 176	انتاج أفكار وحلول أصليه وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحداثة ومكانية التشغيل والإفادة

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

## ثانياً. أهميه الإبداع التنظيمي

يمكن بيان أهمية الإبداع من خلال الإيجابيات التي توفرها ظاهره الإبداع كما جاء بها (بن موسى, 2013, 5-6) على النحو التالي:

1. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والافراد.
2. ألمساهمه في تنميه القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق أتاحه الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
3. الاستغلال الأمثل للموارد لماليه عن طريق استخدام أساليب عمليه تتواكب مع التطورات أحدثه
4. ألقدره على إحداث التوازن بين الامكانيات المختلفه والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
5. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفاده من قدراتهم عن طريق أتاحه الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمه العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطه.

كما إن الفرد إذا ما أبدع في ادائه لعمله فإنه سيحصل في النهاية على مجموعه من الفوائد بإمكان إدراجها بالاتي ووفق ما طرحته لنا دراسة (عبدالوهاب, 1980, 46).

1. تكمن أهميه الإبداع في انه يجعل الفرد ينتبه لمعوقات الإبداع ويتعرف على مدى تأثيرها وتغلغلها فيه لان معرفه هذه المعوقات وفهمه لها سوف يعينه على التغلب عليها.
2. يجعل الفرد قادرا على الثقة بنفسه,بمعنى إن يجعله قادرا على ان يفكر ويصل إلى أفكار مفيدة في المجال الذي يشخص فيه وان تكون هذه الثقة بالمقدار الذي يجعله قادرا على معرفة نفسه ولا يغالي في تقديرها.ذلك لان الثقة الزائدة عن الحاجة مضره كالثقة الناقصه كلتا تجعل الإنسان ينحرف عن الطريق.
3. تعلم الفرد المبدع على إن تسبعها منهجيا علميا في تفكيره حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديد التي يتوصل إليها.

### ثالثاً. أنواع الإبداع التنظيمي

إما بالنسبة إلى أنواع الإبداع التنظيمي فان العديد من الباحثين قد وضعوا الكثير من التقسيمات والإبداع وهي (الفارس, 2005, 22)

1. الإبداع التعبيري وتكون فيه الاحاله والكفاءة على قدره قليل من الاهميه.
2. الإبداع الإنتاجي وهو الذي يرتبط بتطوير اله أو منتج أو خدمه.
3. الإبداع الأختراعي ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الأبتكاري يشير غالى التطوير المستمر ويجسم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة غير مسبوقه

كما اشار (العامري و الغالبي, 2007:410) الى انواع الإبداع التنظيمي وفق التقسيمات الاتية:

- إبداع منتج وهو تغيير بالخصائص المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة أو إنتاج منتجات جديدة كلياً.
- إبداع العملية وهو تغيير بطرق تضييع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً أو توزيعاً وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح التداخل أي العلاقة بين النوعين.
- واحتماليه عمل نوعين معا كعلاج الطبيب للمرض فانه يستخدم التشخيص كإبداع عمليه وكفاءة الدواء كإبداع منتج.

### تباينت آراء المفكرين والعلماء في تصنيف الإبداع، فقد صنّفه (الشماع, وحمود، 2005: 206 - 207) الى:

1. ابتكار فكرة جديدة او منتج جديد او نظرية جديدة او أسلوب وطريقة جديدة.
  2. التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها الى فكرة جديدة.
  3. التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
  4. الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين.
- وعند (حريم 2004: 205 - 206) فقد بين بأن الكتاب صنفوا الإبداع الى نوعين: إبداع إداري وإبداع فني، ويشير هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات ركزت كثيراً على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري مما نشأ عن ذلك (فجوة ثقافية) وأصبحت النظم والأساليب والممارسات الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيراً عن الجوانب الفنية:
- فالإبداع الإداري:** تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة، وبرامج تدريب جديدة وغيرها.
- الإبداع الفني:** تطوير منتجات جديدة او خدمات جديدة وتغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة.

### رابعاً. مستويات الإبداع التنظيمي:

- يمكن تمييز الإبداع التنظيمي في ثلاثة مستويات في المنظمات (عبدالكريم, 2004: 350) وهي:
1. **الإبداع على المستوى الفردي:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية خلّقه لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالكفاءة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً. وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتسميتها و يساعد في ذلك ذكاء الفرد و موهبته.
  2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التواصل إليه من خلال الجماعة قسم أو دائرة... الخ واعتماداً على خاصية التداول بيه فان إبداع الجماعة يفوق كثيراً بمجموع الإبداع الفردي للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة و مساعده يعظهم البعض وغيرها من التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة مما تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة

**3. الإبداع على مستوى المنظمة:** هنالك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ولكي تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي.

#### خامساً. عناصر الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع, وأفضل تصنيف هو ما قدمه (غيلفورد) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف, وفي ما يلي شرح لهذه العناصر: (السويطي, 2005, 87)

- **عنصر الطلاقة:** ان الطلاقة تقاس و تحدد بعدد و كمية ما يعطي الشخص نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة, وقد وجد انه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاث عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية و جل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل و التشبيه و الاستنباط و سعة الادراك و الحدس, والطلاقة الترابطية وتعني بعملية اكمال العلاقات و ذلك تمييزا لها عن النوع السابق من الطلاقة, و الطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل و هكذا.
- **عنصر المرونة:** اما المرونة في التفكير فتعني تغيرا من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة و التغيير في المعنى او التفسير او الاستعمال او فهم المهمة او استراتيجية العمل او تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف.
- **عنصر الاصالة:** وتعني انتاج ما هو غير مالوف وما هو بعيد المدى وما هو جديد و غير عادي وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف, ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف, ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها, و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة اشياء غير العادية او الشاذة في محيط الفرد, او اعادة توظيفها و اثاره التساؤلات من حولها. ولاشك ان الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك اوجه القصور في الموقف.
- **عنصر الكم والكيف:** أن ثمة فرضية تقول أن الكمية تولد حيث أنه اذا كان شخص ينتج عدداً اكبر من الافكار فإنه لا بد ان تنتج هذه الافكار بنوعية جديدة وفي وقت محدد, في حين ان هناك فرضية اخرى تقول بانه اذا صرف الانسان وقته في اعطاء عدد كبير من الافكار فان الافكار الجديدة بينها ستكون قليلة.

## المبحث الثاني

### التوجه الاستراتيجي

#### أولاً. مفهوم وتعريف التوجه الاستراتيجي

يشير التوجه الاستراتيجي الى وصف كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق اهدافها, كما وصفت التوجهات الاستراتيجية بانها " مجرد انعكاسات لكيفية عمل بعض الشركات, وعرفت التوجهات الاستراتيجية بانها انعكاس للمبادئ الاساسية في مختلف الانشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الاداء المتفوق (راضي وقاسم, 2017, 9), يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة, وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامه, الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي, 2004: 85). وتتفق معظم الدراسات والبحوث الميدانية على أن الوصول الى مرحلة وضع الخيارات (البداية الاستراتيجية) تسبقها خطوات متعددة وغن اختلفت مسميات الباحثين لها, الأ ان التوجه الاول يبدو واضحاً على تحديد الاستراتيجية عن طريق صياغة رؤية شاملة تنفرع منها رسالة والغايات التي تعمل في اطارها المنظمة ومن ثم تبدأ مرحلة التحليل البيئي بشقيه الخارجي والداخلي لتشخيص مؤشرات الفرص والتهديدات في الاولى وتحديد عناصر القوة والضعف في الثانية لتؤدي نتائج التحليل الى وضع الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (الاکوع, 2009, 45).

وقد اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى, وفيما يلي اهمها

#### جدول (3) تعريف التوجه الاستراتيجي حسب وجهة نظر الباحثين

التعريف	الباحث
التوجه الاستراتيجي "أداة لتنسيق جهود المنظمة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها أولاً، ومرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويق شرعية وجودها	الراوي، 2001، 35
هو عملية تحليلية لإختيار الموقع المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها	يونس، 2002، 112

الخارجية, ومدى تكيف المنظمة معها	
أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة للتنفيذ	الخفاجي, 2004, 87
الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية, وتسعى الى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت تؤدي فيه الى تقليل العناصر ذات الابعاد السلبية والمحبطة لعملها, ان التوجهات الاستراتيجية يجب ان توجه الى الاهداف الاستراتيجية ويجب ان تخدم بشكل مباشر عملية انجازها	الدهدار, 2006, 50
المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية, وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة اي التقيد بالامكانيات المتوفرة لديها	فوزية, 2015, 75

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر في اعلاه

### ثانياً. أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها وتسوية شرعية وجودها ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة, كما انه اداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة تعد محورا اساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها, وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن ان تسير في اي اتجاه, ولعل اسوأ تصرف هو ان تسير المنظمة بلا رسالة او هدف محدد, بمعنى ان لا تتحمل إدارتها العليا او اصحابها عناء تحديد توجهها الاستراتيجي ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة, اذ يعد دليلا على ربط جميع الخطط فيها, ويساعد في تحديد الاولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد (الركابي, 2004, 169).

ويسهم التوجه الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير لدى الادارة العليا الى افاق الاعمال المستقبلية, والعمل على اعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا. اذ ان تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها, وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل, وانظمة تدقيق بيئية, ونظم رقابة استراتيجية, وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (ابو ردن, 2005, 5).

اما فيما يخص اهميته اشار العديد من الباحثين المنافع لتوجه المنظمات الاستراتيجية الذي ينعكس على ادائها, اذ اشار (موسى, 2003, 26) (ابو قحف, 1997, 121) لهذه المنافع بالاتي:

1. تحديد مسارات المنظمة مستقبليا على وفق امكانياتها مما يعكس في انخفاض كلفتها.
2. تحديد المجالات التي ينبغي ان تتعامل معها المنظمة وماهي العمليات والانشطة التي تتبعها اعتمادا في التعامل مع هذا المجالات.
3. اشتقاق الاهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات موضوعية متتابعة وصولا الى تحقيق الغاية
4. يسهم في تحديد مرحلية الاهداف الاستراتيجية وصولا الى الرؤية في إطار علاقة تتوسط الرسالة والغاية (مدى توافق المسؤولية الاجتماعية).

### ثالثاً. المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساساً له، وبمثابة مسارات يركز عليها تصميم التوجه الاستراتيجي للمنظمة حاضراً ومستقبلاً، وهذه المظاهر هي حسب (الخفاجي، 2004، 88).

**1. فلسفة ادارة المنظمة:** تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الادارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).

**2. التوجه المنظمي:** هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة، ودلالة الاستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات تتوافق مع جميع المواقف.

### **3. عناصر العملية الاستراتيجية:** تتمثل عناصر العملية الاستراتيجية بـ:

- صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، البيئة العامة والبيئة الخاصة والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية.

**4. الحركية الاستراتيجية:** يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزاً لفهم أوجه العملية الاستراتيجية ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

**5. مدخل الاختيار:** ويمكن الاهتداء بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما الأول: ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني: ما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذه؟ و ان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تنصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات

والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

**6. المجالات المنظمة:** يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد واسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

#### رابعاً. تصنيف التوجه الاستراتيجي

لقي التصنيف الاستراتيجي على مر العقدين السابقين الاهتمام في الدراسات التسويقية والإدارية، فقد صور الاستراتيجية كنموذج لأخذ قرارات الشركة الحاسمة، عند انحياز الشركة لبيئتها، واعتبروا ان المتغير الحاسم الاساسي في هذا التصنيف هو معدل تغيير المنظمة في منتجاتها، او اسواقها. وبناء على هذا التصنيف اقترحوا اربعة انواع للتوجه الاستراتيجي وهي (الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الأستجابي) واقترحوا اول ثلاثة توجهات استراتيجية تم اختيارهم لاستراتيجيات تنافسية مختلفة مع تقدير المنتجات والسوق، الاستباقيون على سبيل المثال يكونون تقنيا مع منتجاتهم وبيحثون عن اسواق جديدة. او يوضح اصناف التوجهات الاستراتيجية عند: (احمد، 2015، 44-45)

- 1. الاستباقي:** هذه الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة اذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة الى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق كما ان لديهم نطاقا واسعا ومرنا لمنتجاتهم في السوق، لانهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة. وبالتالي، لديهم قاعدة تقانة واسعة.
- 2. الدفاعي:** على عكس الاستباقيين هذه الشركات هي مؤسسات ذات توجه داخلي يؤكدون على الكفاءة وينظمون الشركة للحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات. نتيجة لتركيزهم. ويكرسون اهتمامهم الاساسي الى تحسين كفاءة العمليات القائمة ويتأخرون على منافسيهم في الابتكار، وبيحثون عن الفرص في مجال خبرتهم.
- 3. التحليلي:** هذه الشركات مزيج خصائص الاستباقي وتوجهات الدفاعي على الكفاءة والانتاجية في السوق المستقرة وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد ان اثبت الباحثون جدواها مع المسح والابتكار في السوق الحيوية او المضطربة.
- 4. الأستجابي:** هذه الشركات لا تتفق على منتجات وتوجهات السوق ولا تتنافس مع السوق. سلوكهم غير مستقرة وتتوجه قراراتهم المدى القصير، لا يحاولون الاستفادة من فرص البيئة او مخاطر السوق الحقيقية ولا يحافظون على المعرفة المكتسبة للمنتجات في السوق.

**خامساً. ابعاد التوجه الاستراتيجي**

يتباين الكتاب والباحثون في تحديد عدد وتسمية ابعاد التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف مداخل دراسة الموضوع فضلا عن خلفية الكتاب والباحثين وتخصصهم، ويمكن القول أن هذا التباين في وجهات النظر لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته وإنما هناك قدرا كبيرا من الاتفاق على تأكيد أهمية ابعاد التوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة إضافة إلى الالتقاء بمدلولات العديد من الابعاد وبين (ميرخان، 2003، 49) ان كل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الإدارية عناصر أساسية للتوجه الاستراتيجي. في حين رأى (الشعبي، 2004، 104) ان المنظمات الناجحة تعتمد في تحديد التوجهات الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات والأساليب لإيصال تلك التوجهات إلى المهتمين بأنشطة ومخرجات تلك المنظمات، ويتم ذلك من خلال وضع رؤيا شاملة للمنظمة، ومن ثم تأتي بعدها مرحلة صياغة رسالة المنظمة التي تشتق من الرؤية ومنها يتم اشتقاق الغايات العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تترجم بدورها إلى أهداف تحكمها معايير نوعية وكمية وزمنية، وبناء على ما سبق فإن البحث الحالي تناول الابعاد الاتية للتوجه الاستراتيجي والتي استحوذت على نسب عالية وهي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الاهداف الاستراتيجية) وفيما يلي توضيح لكل منهم وفق الآتي:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** يعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الاستراتيجية فقد عرّف (المعاضدي، 2000، 28) الرؤية الاستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة الاعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية ويمكن شرحها وتوصيل معناها للعاملين.
2. **رسالة المنظمة:** تعبر رسالة منظمة الاعمال عن سبب او اسباب وجودها وهي لاتصف ناتج المنظمة او الزبائن، فحسب بل تحتوي روح المنظمة. لقد وردت مفاهيم كثيرة للرسالة، فهي من وجهة نظر الاستراتيجية أو نموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في أنجازه ويراهها (الدوري، 2003، 65) بأنها دليلاً لعمل الافراد والأقسام في المنظمة، فيما يعدها (محسن والنجار، 2004، 44) بأنها الفكرة التي تنوي الاستراتيجية تحقيقها أو الفكرة التي تصمم الاستراتيجية لأجل إنجازها. "وفي ضوء ما تقدم أن رسالة المنظمة هي ليست مجرد وثيقة، بل احساس عميق والتزام واعي بالهدف الاعظم الذي انشأت المنظمة من اجله والذي ادى الى ظهورها الى حيز الوجود والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وهو الأساس الذي يحدد مجال أعمال المنظمة الحالية والمستقبلية ويميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها).
3. **الاهداف الاستراتيجية:** هي المقصد الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة وتركز الاهداف على النتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة الى انجازها على ان تتسق هذه الاهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة (الزريقات، 2012، 287) وهي

النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها الى واقع عمل وتتسم بالتحديد الدقيق وأمكانية القياس والميل الى التفصيل وتتميز الاهداف بكونها تعكس حالة او وضع مرغوب فيه ووسيلة لقياس التقدم تجاه المرغوب ونتيجة يمكن تحقيقها وأطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الاهداف المنشودة (السكرانة, 2010, 234), وهي النتائج التي ترغب المنظمة تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤيا في ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والاداء الداخلي للمنظمة (ماهر, 2011, 109), أو انها النتائج المستقبلية المرغوب فيها التي تطمح المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة او هي صيرورة مستقبلية تعمل المنظمة على انجازها بأفضل صورة ضمن المدى الزمني المحدد لها (الفريجي, 2013, 56).

### الفصل الثالث

#### الجانب الميداني / المبحث الاول

#### وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها معتمدا على البرنامج الاحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بين متغيري البحث وابعادها، التي تعكس اراء ومواقف المستجيبين حول متغيري البحث واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث على النحو الآتي.

#### اولاً: وصف مستوى إجابات المبحوثين عن ابعاد الابداع التنظيمي وتشخيصها

يعبر هذا الوصف عن اجابات المبحوثين والتي تشير الى امتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الابداع التنظيمي التي تبناه البحث والموضحة في الجدول(3) وعلى النحو الآتي:

#### 1. تشجيع الابداع

تشير معطيات الجدول (3) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ  $(X_1 - X_2 - X_3)$ , إذ بلغت نسبة الاتفاق\* (أتفق بشدة, أتفق, أتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (77.73%), في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق\* (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (22.27%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.47) بانحراف معياري (1.1).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي  $(X_1)$  و  $(X_3)$  بنسبة اتفاق بلغت (83.3%, 76.6%) على التوالي وبوسط حسابي (3.66, 3.56) وانحراف معياري (0.99, 1.22) اللذين يشيران إلى اعتماد المنظمة المبحوثة على تقديم الحوافز لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم بالابداع, وكذلك تسعى المنظمة على تشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية.

\* الاتفاق يعبر عن نسب (أتفق بشدة، وأتفق، وأتفق الى حدما) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها

\* عدم الاتفاق تعبر عن نسب (لا أتفق بشدة، ولا أتفق) على مستوى وصف جميع الأبعاد وتشخيصها  
**الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعده تشجيع الإبداع**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.22	3.56	6.7	2	16.7	5	13.3	4	40	12	23.3	7	X <sub>1</sub>	تشجيع الإبداع
1.09	3.2	6.7	2	20	6	30	9	33.3	10	10	3	X <sub>2</sub>	
0.99	3.66	-	-	16.7	5	20	6	43.3	13	20	6	X <sub>3</sub>	
1.1	3.47	4.47	-	17.8	-	21.1	-	38.86	-	17.77	-	المؤش الكلي	
		22.27				77.73							

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS

## 2. القدرة على حل المشاكل

تشير معطيات الجدول (4) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ (X<sub>6</sub>-X<sub>5</sub>-X<sub>4</sub>)، إذ بلغت نسبة الاتفاق\* (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (74.44%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق\* (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (25.56%) من إجابات المبحوثين، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.27) بانحراف معياري (0.96).

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X<sub>5</sub>) و (X<sub>6</sub>) بنسبة اتفاق بلغت (83.3%، 70%) على التوالي وبوسط حسابي (3.6، 3.23) وانحراف معياري (1، 0.93) اللذين يشيران إلى ان المنظمة تسعى على طرح افكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه العمل، وكذلك تسعى الإدارة على تحفيز الافراد للعمل مع فرق مكافئة بحل المشاكل المعقدة.

## الجدول (4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعده القدرة على حل المشكلات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.94	3	6.7	2	23.3	7	33.3	10	36.7	11	-	-	X <sub>4</sub>	القدرة على حل المشكلات
0.93	3.6	-	-	16.7	5	20	6	50	15	13.3	4	X <sub>5</sub>	
1	3.23	-	-	30	9	26.7	8	33.3	10	10	3	X <sub>6</sub>	

0.96	3.27	2.23	-	23.3	-	26.6	-	40	-	7.77	المؤشر الكلي
		25.56			74.44						

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS

### 3. سعة الاتصالات

يشير الجدول (5) إلى المؤشرات المتمثلة (X<sub>9</sub>-X<sub>8</sub>-X<sub>7</sub>) الخاصة بهذا البعد إذ يتضح من إجابات المبحوثين الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (73.31%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (26.69%) من إجابات المبحوثين، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.38) وانحراف معياري (1.15). وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشر (X<sub>8</sub>) إذ اتفق عليهما (86.6%) من المبحوثين وبوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.18)، وفي ذلك تأكيد على ان الأفراد يسعون الى تطوير العلاقات الافقية والرأسية مع زملاء العمل.

### الجدول (5)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد سعة الاتصالات

الأبعاد	تسلسل الاسئلة	قياس الاستجابة									
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق الى حدما		أتفق		أتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
سعة الاتصالات	X7	6.7	2	26.7	8	23.3	7	36.7	11	6.7	2
	X8	6.7	2	6.7	2	33.3	10	23.3	7	30	9
	X9	3.3	1	30	9	13.3	10	26.7	8	26.7	8
	المؤشر الكلي	5.56	-	21.13	-	23.3	-	28.9	-	21.11	-
		26.69			73.31						

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS

### 4. المجازفة والمخاطرة

تكشف معطيات الجدول (6) عن اتفاق (82.26%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد المتمثلة بـ (X<sub>12</sub>-X<sub>11</sub>-X<sub>10</sub>)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق على (17.74%) من إجابات المبحوثين، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.48) وانحراف معياري (1.01).

ويعد (X<sub>11</sub>-X<sub>10</sub>) من أبرز المؤشرات التي حققت أعلى نسبة اتفاق بلغت (83.3% , 83.4%) ووسط حسابي (3.33, 3.7) وانحراف معياري (0.88, 1.11) والذي يشير إلى ان الافراد يرغبون بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة, وكذلك يقوم الافراد العاملين بأعمال ذات مخاطرة عالية.

**الجدول (6)**

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعدها المجازفة والمخاطرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.88	3.33	3.3	1	13.3	4	33.3	10	46.7	14	3.3	1	X10	المجازفة والمخاطرة
1.11	3.7	3.3	1	13.3	4	20	6	36.7	11	26.7	8	X11	
1.04	3.43	3.3	1	16.7	5	26.7	8	40	12	13.3	4	X12	
1.01	3.48	3.3	-	14.44	-	26.7	-	41.13	-	14.43	-	المؤشر الكلي	
		17.74				82.26							
1.05	3.4	23.07				76.93						اجمالي ابعاد الابداع التنظيمي	

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS

ويوضح الجدول (6) نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي الاجمالي لابعاد الابداع التنظيمي إذ تشير معطياته ميل اجابات (76.93%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الابعاد وعدم اتفاق (23.07%) من المبحوثين وحققت جميع الابعاد نتائج عالية من خلال تحليل وصف وتشخيص تلك الابعاد اجمالاً.

ثانياً: وصف مستوى اجابات المبحوثين عن متغيرات التوجه الاستراتيجي وتشخيصها يعكس هذا الوصف توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي الذي تبناه البحث في المنظمة المبحوثة, ويوضح الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتلك الابعاد وعلى النحو الآتي:

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التوجه الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.73	3.37	-	-	3.3	1	33.3	10	50	15	13.3	4	X13	التوجه الاستراتيجي
1.34	3.7	6.7	2	13.3	4	26.7	8	10	3	43.3	13	X14	
0.92	3.63	-	-	13.3	4	26.7	8	43.3	13	16.7	5	X15	
1.06	3.36	-	-	30	9	16.7	5	40	12	13.3	4	X16	
0.97	3.5	-	-	20	6	23.3	7	43.3	13	13.3	4	X17	
0.63	3.73	-	-	-	-	36.7	11	53.3	16	10	3	X18	
1.1	4.13	-	-	13.3	4	13.3	4	20	6	53.3	16	X19	
0.71	3.63	-	-	3.3	1	40	12	46.7	14	10	3	X20	

		0.8	12.1	27.1	38.37	21.65	المؤشر الكلي	اجمالي التوجه الاستراتيجي
0.93	3.63	12.9		87.1				

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS

ويوضح الجدول (7) نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي الاجمالي للتوجه الاستراتيجي, إذ تشير معطياته ميل اجابات (87.1%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الابعاد وعدم اتفاق (12.9%) من المبحوثين وحققت جميع الابعاد نتائج عالية من خلال تحليل وصف وتشخيص تلك الابعاد اجمالاً.

### المبحث الثاني

اختبارات علاقات الارتباط والاثر بين الابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي  
أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (علاقات الارتباط):

وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة, ويبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (8) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين تقانة المعلومات والتوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.78*	الابداع التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة SPSS  $P^* \leq 0.05$

يشير الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة والتوجه الاستراتيجي, إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط ( $0.78^*$ ), أي (78%) وعند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد الابداع التنظيمي مجتمعة سيسهم في تعزيز توجهها الاستراتيجي.

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى المنظمة المبحوثة

**ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (علاقات الاثر):**

وتتضمن هذه الفرضية على انه يوجد تأثير بين ابعاد الابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة, ويوضح الجدول (9) هذه العلاقة على النحو الآتي:

**الجدول (9)**

تأثير ابعاد الابداع التنظيمي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة

التوجه الاستراتيجي						البعد المعتمد	البعد المستقل
df	T		F		B		
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1							الابداع التنظيمي
28	1.699	3.730	3.45	8.663	1.915	0.73	
50							

الجدول من إعداد الباحثات في ضوء نتائج البرمجة  $P^* \leq 0.05$  SPSS N= 30

وتشير معطيات الجدول (9) الخاصة بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي بين ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة بوصفها متغير مستقل والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة متغير معتمد, اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.663) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.45) عند درجة حرية (1,29) وبمستوى معنوية (0.05), وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.73) وهذا يعني ان (73%) من الاختلافات المفسرة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة يعود الى تأثير ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او إنها غير داخلة في مخطط الانحدار اصلاً, ومن متابعة (B) البالغة (1.915) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.730) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.699) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,29).

وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على انه يوجد تأثير بين ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة

**الفصل الرابع**

**الاستنتاجات والمقترحات**

عرض البحث محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم المقترحات التي تصب في استكمال إجراءات هذا البحث وتحقيق أهدافه، عليه سيتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات والمقترحات، وعلى النحو الآتي:

**أولاً. الاستنتاجات**

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. اظهرت نتائج البحث الى ميل اجابات اغلبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن توافر ابعاد الابداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
2. توصل البحث الى اتفاق معظم المستجيبين على ان المنظمة المبحوثة تعتمد على الابداع في انجاز معظم استراتيجياتها وذلك عن طريق وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الابداع التنظيمي وبين توجهها الاستراتيجي.
3. اظهرت نتائج البحث على ان معظم اجابات المبحوثين حول الابعاد الخاصة بالابداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة اكدت على ان نتائج التحليل اظهرت اتفاق المستجيبين على ان المنظمة تقدم الحوافز لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في الابداع.
4. المنظمة المبحوثة لديها القدرة على حل المشاكل عن طريق سعيها على طرح افكار جديدة لحل المشاكل التي تواجه العمل وكذلك يسعى الافراد على بذل الجهد في توسيع مجال الاتصالات الوظيفية خارج حدود العمل اما فيما يخص بعد المجازفة فان الافراد العاملون يقومون باعمال ذات مخاطرة عالية.
5. اظهرت نتائج البحث على ميل اجابات أغلبية المستجيبين نحو الاتفاق بشكل كبير على المؤشرات المعبرة على توافر التوجه الاستراتيجي بدلالة مؤشرات نتائج التحليل الاحصائي.
6. افرز البحث مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة على ميل اجابات اغلب المستجيبين على ان المنظمة تلجأ الى خفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المنظمات المشابهة وخبرة العاملين في المنظمة تسهم في خفض كلف الانتاج, وكذلك تسعى المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية, ومن جهة أخرى فان المنظمة المبحوثة تركز على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في منتجاتها.
7. اوضحت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الابداع التنظيمي مجتمعة ومنفردة والتوجه الاستراتيجي بعد ان سجلت علاقات ارتباط ايجابية بمستوى معنوية (0.05) بين مجمل ابعاد الابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
8. اوضحت نتائج التحليل على وجود اثر معنوي بين ابعاد الابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

#### ثانياً. المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى إغناء واقع حال المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة قدر تعلق الأمر بالابداع التنظيمي والتوجه الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

1. ضرورة ايلاء الاهمية للابداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة والتركيز على انجاز معظم مهام وانشطة المنظمة المبحوثة بالاعتماد على قدرات الابتكار والابداع لما لها دور ايجابي في تعزيز قدرات المنظمة في مجال خدماتها.

2. السعي لتعزيز التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بما يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها بما يحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار خاصة في ظل بيئة غير مؤكدة وشديدة التعقيد والتنافس.
3. تعزيز اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بتشجيع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على امكانياتها في اكتشاف المشاكل بهدف حلها.
4. تفعيل دور الافراد في مجال سعيهم على بذل الجهد في توسيع مجال الاتصالات الوظيفية خارج حدود العمل, وكذلك تشجيع ادارة المنظمة المبحوثة افرادها الذين لديهم قدرات في الخروج عن المألوف في تنفيذ الاعمال المناطة بهم.
5. توظيف اهتمام المنظمة المبحوثة بتوجيه جهود البحث والتطوير في كيفية تخفيض كلف الخدمات المقدمة وكذلك سعي المنظمة على تقديم خدمات متميزة, وكذلك اتباع المنظمة لأسلوب حديث في عملية السيطرة على جودة الخدمات المقدمة.

#### قائمة المصادر

1. ال ياسين و محمد (2004) " إدارة الإبداع ", بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
2. ابو ردن, إيمان بشير (2005), التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
3. أبو قحف, عبدالسلام, (1997), الإدارة الإستراتيجية, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الاسكندرية.
4. بن موسى, عادل, 2013, تأثير الإبداع الإداري على أداره الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رسالة, غير منشوره, جامعه قصدي مرياح ورقله, الجزائر.
5. جواد, شوقي ناجي, (1992): سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة العمال, دار الحكمة للطباعة والنشر, بغداد.
6. حريم حسن (2004) "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)", دار الحامد للنشر, عمان/ الأردن, الطبعة الأولى.
7. حسن, روية (2000), "السلوك في المنظمات", الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر.
8. الخفاجي, عباس خضير, (2004), ادارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات, الطبعة الاولى, الاصدار الاول, المكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان - الاردن

9. الدهدار, مروان حمودة (2006), العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية, دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم ادارة الاعمال, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة.
10. راضي, جواد محسن, وقاسم, زهراء نعيم, 2017, التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة, بحث مستل من رسالة ماجستير, Journal of Administrative and Economics مجلة الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء, المجلد (7), العدد (25).
11. الراوي, زوبع عبد العزيز, (2001), الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي, دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية العراقية, اطروحة دكتوراه فلسفة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
12. الركابي, كاظم نزار, (2004), الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة, الطبعة الاولى, دار وائل للنشر, عمان – الاردن.
13. الزريقات, خالد خلف, (2012), اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية, دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد 31, ص 281-324
14. السالم, زين العابدين جاسم محمد, (2005), تحليل مقومات المعرفة وعلاقتها بالابداع – دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركتين العامة للصناعات البتروكيمياوية وصناعة الاسمدة, أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة.
15. السكارنة, بلال خلف, (2010), التخطيط الاستراتيجي, دار النشر والتوزيع, عمان, الاردن.
16. الشعبي, محمد الصغير, (2004), تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية, اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
17. الشماع, خليل محمد, حمود, خضير كاظم, 2005, نظرية المنظمة, ط2, دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان.
18. العامري, صالح مهدي محسن, والغالي, طاهر محسن منصور (2007), الادارة والاعمال, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, دار وائل للنشر والتوزيع.
19. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار, 2004, ادارة الانتاج والعمليات, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, الاردن.
20. عبد الوهاب, علي محمد, 1980, القدرات الابداعية للعاملين, اهميتها وعناصرها وسبل تنميتها, مجلة الادارة العامة, العدد 25, الرياض, السعودية.
21. عوض محمد, احمد (2001), الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية, الطبعة الاولى, الدار الجامعية الطبع والنشر والتوزيع, الاسكندرية – جمهورية مصر العربية.
22. عيسى, محمد (1999) "الأبداع والمبدع والنص الأدبي", مجلة جامعة البعث, مجلد (21), عدد (1).
23. الفارس, سليمان (2005). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في الإبداع", المؤتمر العلمي الرابع, كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة فيلادلفيا, عمان. 2005/2/17-2005/2/15.
24. الفريجي, محسن عبد علي, (2013) الادارة الاستراتيجية (مدخل الصناعة المستقبل), الطبعة الاولى, دار الكتب والوثائق, بغداد\_العراق.
25. فوزية, مقرا ش, (2015), اثر الادارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, جامعة محمد خيضر سكرة الجزائر.
26. ماهر احمد, (2011) الادارة الاستراتيجية الطبعة الرابعة, دار الجامعية, الاسكندرية, مصر.

27. المعاضيدي, معن وعد الله, (2000), التوازن الاستراتيجي: المفهوم والخصائص, مجلة تنمية الرافدين, المجلد (22), العدد(62).
28. الملوك, جلال سعد (2002) اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الأبداع المنظمي, أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد, إدارة الأعمال.
29. ميرخان, خالد حمد أمين, (2003), الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي, دراسة استطلاعية لأراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى, أطروحة دكتوراه فلسفة, قسم إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية.
30. يونس, طارق شريف, (2002), الفكر الاستراتيجي للقادة, دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, جمهورية مصر العربية.
31. Merriam-Webster, 1998. WWWebster Dictionary.  
<http://www.m-w.com>, Springfield, MA, USA.