



## أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس

أ. وفاء فرج الخبولي \*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا

البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): bali78738@gmail.com

### Patterns of strategic thinking and their impact on organizational creativity. A field study on the employees of the Tourism Information and Documentation Center – Tripoli

WAFI FARAJ SALEM ELKHABULI\*

Department, Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli,  
Libya

تاريخ النشر: 2023-09-12

تاريخ القبول: 2023-08-25

تاريخ الاستلام: 2023-07-10

#### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الابداع التنظيمي في مركز المعلومات و التوثيق السياحي / طرابلس، كما هدفت الى محاولة التعرف على مستوى الابداع الاداري في المركز قيد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت صحيفة استبيان ووزعت على كافة موظفي مركز التوثيق والمعلومات السياحي /طرابلس البالغ عددهم ( 37 ) موظف / موظفة ونظرا لصغر حجم المجتمع تم استهدافه بالكامل من خلال استخدام اسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (37) استمارة واسترجع منها (30) استمارة صالحة للتحليل، ولقد تم استخدام الاساليب الاحصائية المختلفة لغرض التحليل والوصول الى النتائج والتي من أهمها وجود تقييم ايجابي مرتفع حول مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المركز قيد الدراسة، وأن هناك علاقة طردية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، ولقد أوصت الدراسة بضرورة دعم وترسيخ ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المركز وتنمية الافكار الابداعية الشاملة والقيام بإجراء التنبؤات المستقلة لتساعد في عملية اتخاذ القرارات .

الكلمات الدالة: التفكير الاستراتيجي، التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي، الابداع التنظيمي.

## Abstract

The purpose of the study was to identify the effect of strategic thinking on organizational innovation in the tourist information and documentation center / Tripoli, as well as to try to identify the level of administrative innovation in the center under study. The center for registration and information of tourists /Tripoli with a total number of (37) employees and due to the small size of the community, it was completely targeted through the use of a comprehensive survey method, and (37) questionnaires were distributed and (30) valid questionnaires were retrieved from them for analysis, and various statistical methods were used for this purpose. Analysis and reaching the results, the most important of which is the existence of a high positive evaluation about the level of practicing strategic thinking patterns in the center under study, and that there is a direct relationship between strategic thinking patterns and organizational creativity, and the study recommended the need to support and consolidate the practice of strategic thinking patterns in the center and develop comprehensive creative ideas By making predictions, you can help in the process of making decisions.

**Keywords:** strategic thinking, holistic thinking, abstract thinking, organizational innovation.

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، حيث يمكن المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة وتحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي، والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المنظمة، ويساعد هذا النوع من التفكير في صياغة الخطة الاستراتيجية عن طريق استخدام الابتكار والإبداع، كما يمكن أيضا قادة المنظمات تحديد الفرص والتهديدات وتأمين التعامل معها بشكل دائم،

الأمر الذي يضمن استمرارية المنظمة ( إيمان، 2016 : 12 )

ويشكل التفكير الاستراتيجي تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة واضحة للمستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل مع خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر ( داود وآخرون، 2019: 145 ) .

يسهم التفكير الاستراتيجي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار وتحليلها، يساعد في بناء دور منظمات الأعمال في المجتمع، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، كما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بالقدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو المفكر الاستراتيجي، والبحث عن أفضل السبل والإمكانات بهدف تحقيق موقع متميز للمنظمة على حساب المنظمات الأخرى. ( النعيمي، 2008 : 170 )

ويعد الإبداع التنظيمي من الأدوات الإدارية الهامة للتعامل مع التطورات الإقليمية الجديدة ومفتاح أساسي لأية ميزة تنافسية، ويمثل الإبداع التنظيمي القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، التي من النادر أن تمتلك مقارنة بالمنافسين نظراً لمحدودية الموارد المتاحة، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظ بسبق تنافسي على كافة الأصعدة بصفة دائمة . (نجوى وحياء، 2018 : 2) .

### 1.1- مشكلة الدراسة:

تواجه مركز المعلومات والتوثيق السياحي في طرابلس بصفة تحديات متزايدة لضمان بقائها واستمرارها في تقديم الخدمات للمواطن في الدولة بكفاءة عالية وفاعلية وجودة، بحاجة الى الاعتماد على طرق التفكير الاستراتيجي الذي يعد الطريق الامثل نحو بلوغ الاهداف وتحقيقها من أجل الوصول الى أعلى درجات النجاح، ونظرا للدور الجوهرى الذي يقوم به التفكير الاستراتيجي نحو تعزيز الابداع التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة ( شعت، 2020 : 5 ) حيث تتيث دراسة (العزاوي،2013 : 13 ) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين ايعاد التفكير الاستراتيجي للإدارة المسؤولة عن المواقع السياحية وعوامل الجذب السياحي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي في طرابلس ودراسة ( العامرى،2022:7 )، أن هناك وجود علاقة ذات بين أنماط التفكير الاستراتيجي على الابداع التنظيمي، لذلك قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة نظرا لأهمية هذا الموضوع على المستوى العام بما يخدم المجتمع الليبي ككل، ونتيجة لمدة الأهمية من دراسة موضوع أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الابداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس، وبصورة أكثر تحديداً يمكن إبراز هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي الآتي : ما أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الابداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي / طرابلس ؟

### 2.1- فرضيات الدراسة:

تبنى هذه الدراسة على فرضية رئيسية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس ؟  
حيث تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :-

1. يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير الشمولي على الإبداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي ؟

2. يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير التخطيطي على الإبداع في مركز المعلومات والتوثيق السياحي؟

3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير التجريدي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة؟

### 3.1- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :-

1. التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الابداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة .
2. محاولة التعرف على مستوى الابداع الاداري في المركز قيد الدراسة .
3. تحليل ودراسة أثر التفكير الاستراتيجي على الابداع الإداري في المركز قيد الدراسة .
4. محاولة تقديم بعض التوصيات لإدارة المركز التي يؤمل أن تساهم في الاستفادة من أنماط التفكير الاستراتيجي في تطوير الابداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي .

### 4.1- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في :-

- **الأهمية النظرية :** الأهمية النظرية لهذه الدراسة تبرز في الإثراء الفكري الذي قد تسهم به، وذلك من خلال تتبع الجوانب النظرية للموضوع، والدراسات السابقة الخاصة بها، وكذلك البحث في المفاهيم حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في ( أنماط التفكير الشمولي، أنماط التفكير التخطيطي، أنماط التفكير التجريدي، والإبداع التنظيمي ) بالشكل الذي يمكن أن يكون إطار منهجي ومفاهيمي شامل عن المفاهيم الخاصة بالدراسة والمنهجية التي تبنتها .
- **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الابداع التنظيمي، ويمكن تناول أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية :-
  - 1 . تسهم هذه الدراسة في فتح مجالات وآفاق علمية جديدة في مجال التفكير الاستراتيجي، وتكتسب أهميتها من كونها تعالج موضوعاً هادفاً يتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الابداع التنظيمي.

2 . إلقاء المزيد من الضوء على مفهوم التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، وذلك لحاجة المنظمات الليبية لزيادة الوعي بهذا المفهوم، والمساهمة في تطوير آليات الاستعادة منه في تطوير الإبداع التنظيمي وتدليل المعوقات التي تحول بينه وبين الاستغلال الأمثل له من قبل المدراء .

### 5.1 - منهجية الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائياً، حيث تم وصف الظاهرة واستخلاص النتائج والتوصيات، كما تضمنت هذه الدراسة جزأين أحدهما نظري والآخر عملي وذلك على النحو التالي:-

- الجانب النظري، استخدام المراجع المختلفة التي تساعد على تغطية الموضوع (الكتب، والدوريات والندوات والمؤتمرات، والمجلات، والرسائل العلمية، والدراسات السابقة) ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

- الجانب العملي، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات والمصاغة، واستخدام الأسلوب الإحصائي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال برنامج الإحصائي (SPSS25) لاختبار صحة الفرضيات.

### 6.1 - مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز التوثيق والمعلومات السياحي /طرابلس البالغ عددهم ( 37 ) موظف / موظفة ونظرا لصغر حجم المجتمع تم استهدافه بالكامل من خلال استخدام أسلوب المسح الشامل.

### 7.1 - حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية : تم التركيز في هذه الدراسة على ( أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على مركز المعلومات والتوثيق السياحي / طرابلس .

2. الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على مركز المعلومات والتوثيق السياحي / طرابلس

3. الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال الأشهر ( يونيو -يوليو- أغسطس/ 2023 ) .

4. الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على جميع موظفين مركز مركز المعلومات والتوثيق السياحي /طرابلس .

## الإطار النظري للدراسة

### 1.2- مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يمثل التفكير الاستراتيجي الأسلوب الأمثل نحو تحليل المواقف التي تواجه المؤسسات، خاصة التي تتميز بالتحدي والتغير والاستمرارية؛ من أجل ضمان بقاء تلك المؤسسات والارتقاء بها وبمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في الحاضر والمستقبل. (الخفاجي، 2008 : 69) .

وتعرض الكثير من الباحثين والكتاب إلى تعريف "الفكر الاستراتيجي" نورد منها ما يلي :

**التفكير الاستراتيجي :** هو طريق خاص للتفكير، ويتميز بخصائص محددة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، أي انه هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (يونس محمد، 2012 : 55).

**التفكير الاستراتيجي :** التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية معقدة ناجحة عن توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استنادا لمنظور شمولي متكامل، ولذلك اعتبر التفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة فهو معني في عملية التساؤل المستمر عن وضع المنظمة والتفكير بالقضايا التي تواجهها بشكل مبدع. (المرشد، 2020 : 173)

### 1.1.2 - أهمية التفكير الاستراتيجي :

يشير (مجدل) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي كأداة لصناعة المستقبل، وذلك من خلال، (مجدل، 2016 : 37) .

1. مساعدة المدراء على استشراف المستقبل وتقريب الصورة له من خلال امتلاكهم للقدرات الاستشرافية.
2. يسهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تنمية التفكير الاستراتيجي واستيعاب الإدارة العليا له.
3. تتوافر في التفكير الاستراتيجي عدة استراتيجيات، منها : (الخبرة، والإمكانيات الشخصية، و المصادر الخارجية).
4. يخلق التفكير الاستراتيجي الموارد ويولد الإمكانيات، ويساعد تلك المؤسسات على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

## 2.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي :

للتفكير الاستراتيجي العديد من الأهداف التي تجعل منه رائدا في مجال التطور والابتكار داخل المؤسسة، حددها (هلال، 2008: 34) كما يلي :-

1. تحديد اتجاه المؤسسة من خلال اتباع سياسة الجذب والتحفيز للأفراد .
2. التركيز على ما هو ضروري من خلال تحقيق عملية التدعيم والتعديل والحذف والتغيير وغيرها (...).
3. التوزيع الصحيح للموارد من خلال اتباع سياسة تحديد الأفضل للموارد بنفس المستوى والجودة والكفاءة .
4. من أهم أهداف التفكير الاستراتيجي عندما تقوم المنظمة بتطبيقه، وبالتالي فإن المنظمة ستكون رائدا في التطور والابتكار والإبداع وستكون من أقوى المؤسسات التي تعمل في نفس بيئتها.

## 3.1.2- أنماط التفكير الاستراتيجي :

تعرف أنماط التفكير الإستراتيجي على أنها: تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية " (الحراشنة، 2003 : 14 ).

وتتعدد أنماط التفكير الإستراتيجي تبعا للمواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:-

أ. **نمط التفكير الشمولي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة.

ويغلب على تعامل القائد الإستراتيجي في الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع حلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية .ويقترن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

ب. **نمط التفكير التجريدي :** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله، ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما

البيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً. ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة ( طارق، 2002 : 81 ) .

**ج. نمط التفكير التخطيطي:** يقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار. (الكرخي، 2008 :58).

## 2.2- مفهوم الإبداع التنظيمي :

الإبداع التنظيمي " يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شُخص له من أبعاد إستراتيجية وهيكلية وسلوكية . ( خير الله، 2009 : 5 )

وتطرق الكثير من الباحثين والكتاب إلى تعريف "الإبداع التنظيمي" نورد منها ما يلي

الإبداع التنظيمي "على أنه توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها" (الطبيشات، 2004 : 6 ) .

الإبداع التنظيمي " هو سلسلة أفكار متصلة ومفيدة تعمل على حل مشكلات معينة من خلال إعادة تجميع وتركيب الأنماط الإبداعية المعروفة " (الصرن، 2000 : 28).

الإبداع التنظيمي : هو طلاقة فكرة ومرونة معرفية وأصالة، تساعد الفرد على ابتكار كل ما هو جديد، وتوفير طرق جديدة ووسائل توائم تك يفه. (الطيبي ، 2001 : 37 ) .

## 1.2.2 - أهمية الإبداع التنظيمي :

ويرى ( عمراوي، 2016 : 18 ) أن للإبداع التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات والمنظمات، كي تسمو المنظمة إلى الرقي وتحقيق أهدافها المنشودة، وتتمثل في التالي:-



1. العمل على تحسين خدمات التنظيم، وذلك بما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة.
2. العمل على تنمية القدرات العقلية والجسمانية والفكرية في التنظيم، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .
3. الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية عن طريق استخدام أساليب حديثة التطور .
4. المساهمة والعمل على تنمية القدرات العقلية والفكرية والذهنية للعاملين في التنظيم داخل المنظمة.

## 2.2.2 - أبعاد الإبداع التنظيمي :

تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي في خمسة أمور رئيسية، وهي على النحو التالي: -

1. الأصالة : وهي القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة، أي أن الفرد الذي يتصف بهذه المهارة لا يكرر أفكار مع الآخرين.
2. الطلاقة :هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع ما في فترة زمنية معينة. ( المغربي، 2010 : 15 ) .
3. المرونة : وتعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه، بحيث تصدر استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة للوصول إلى كافة الأفكار والاستجابات المحتملة. ( محمد، 2001 : 7 ).
4. المخاطرة : وهي أن يقوم الفرد بالبحث عن الحلول والمشكلات في الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر، وهي أن تكون من خلال أخذ المبادرة وتبني الأفكار والقواعد والأسس والمعايير الجديدة، كما يكون لديه الاستعداد التام لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ( مصبح، 2011 : 19 ).

## الاطار العملي للدراسة :

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي "، ويشمل أيضاً عرضاً حول أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضياتها.

## 1.3 مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز التوثيق والمعلومات السياحي /

طرابلس البالغ عددهم ( 37 ) موظف / موظفة ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استهدافه بالكامل من خلال

استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد الاستثمارات الموزعة والفقدها :  
والفقدها :

**جدول (1.3) يبين الاستثمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها**

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
37	7	%18.9	0	%0	30	%81.1

### 2.3 أداة جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان اشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس- العمر - المسمى الوظيفي -سنوات الخبرة)، واشتملت في المحور الثاني على العبارات المتعلقة على متغير "أنماط التفكير الاستراتيجي" وهي (نمط التفكير الشمولي - نمط التفكير التجريدي - نمط التفكير التخطيطي)، بينما اشتملت في المحور الثالث على العبارات المتعلقة بمتغير "الإبداع التنظيمي" ووضعت الباحثة (22) عبارة بهدف التعرف على " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الإبداع التنظيمي"، واستخدمت الباحثة الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

**جدول (2.3) ترميز بدائل الإجابة**

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. **التوزيعات التكرارية:** لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.

2. **المتوسط الحسابي:** يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات المبحوثين عن كل محور، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.

3. **المتوسط الحسابي المرجح:** لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.

4. **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

5. **معامل الفا كرونباخ للثبات:** لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).

6. **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.**

7. **اختبار تي (One Sample T – test):** لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.

8. **معامل الارتباط:** لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

9. **تباين الانحدار:** لتحديد أثر المتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

4.3 **صدق أداة الدراسة – تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام:**

1- **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):**

وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للنظر في عبارات المقياس. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال

عرض الفقرات، على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين .

## 2- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :

بينت النتائج في الجدول (3.3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت من أجله.

جدول (3.3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	نمط التفكير الشمولي	5	0.817	**0.000
2	نمط التفكير التجريدي	5	0.785	**0.000
3	نمط التفكير التخطيطي	5	0.754	**0.000
4	الإبداع التنظيمي	7	0.742	**0.000

\*\* لقيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور كتبت ذات ارتباطات موجبة تراوحت بين (0.817 – 0.742)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته، وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

## 5.3 ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، (Sekaran.U,2006: P311)، وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام

استمارات الاستبانة و البالغ عددها (37) استمارة، ويوضح الجدول (4.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتراوحت بين (0.666 – 0.835)، لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاجمالي الاستبانة (0.878)، وأيضاً كانت قيمة الثبات مرتفعة لجميع المحاور وتراوحت بين (0.816 – 0.913)، في حين كان الثبات الكلي لاجمالي الاستبانة (0.937) وهي قيمة ثبات مرتفعة، و يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق و ثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (4.3) يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات
1	نمط التفكير الشمولي	5	0.666	0.816
2	نمط التفكير التجريدي	5	0.710	0.842
3	نمط التفكير التخطيطي	5	0.773	0.879
4	الإبداع التنظيمي	7	0.835	0.913
5	الاستبانة ككل	22	0.878	0.937

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

### 6.3 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار كولوموغروف سمرنوف (Kolmogorov– Smirnov) وكان النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (5.3) يوضح اختبار (Kolmogorov–Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور	Kolmogorov–Smirnov(		
	Statistic	N	Sig
أنماط التفكير الاستراتيجي	0.104	30	0.200
الإبداع التنظيمي	0.124	30	0.200

يتضح من النتائج في جدول (5.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة .

### 7.3 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية :

#### 1.7.3 البيانات الشخصية والوظيفية :

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على بعض البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة، ولقد تم تحديدها كالتالي:

جدول (6.3) توزيع أفراد المجتمع حسب بياناتهم الشخصية

المجموع	أنثى		ذكر		العدد	النسبة %
	30	9	21			
%100	30.0%		70.0%			
المجموع	من 40 إلى 50 سنة فأكثر		من 30 إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة	
	30	15	5	7	3	
%100	%50.0		%16.7		%10.0	
المجموع	من 15 سنة فأكثر		من 10 إلى أقل من 15 سنة		أقل من 5 سنوات	
	30	16	3	6	5	
%100	53.3%		10.0%		16.7%	
المجموع	موظف	مدير	رئيس	مدير إدارة		العدد
		مكتب	قسم	3		
30	16	5	6	3		
%100	53.3%		16.7%	20.0%	10.0%	

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية (يوليو/ 2023)

بينت النتائج الواردة في الجدول (6.3) أن اغلبية أفراد مجتمع كانوا من الذكور وبنسبة بلغت (70%)، في حين مان ما نسبته (30%) من الإناث أما بالنسبة للفئات العمرية فإن النتائج بينت أن هناك (3) من المستجيبين وبنسبة (10%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و(7) من المستجيبين وبما نسبته (16.70%)

أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، و (5) من المستجيبين وبنسبة (23.3%)، كانت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين كان هناك (15) مستجيباً وبنسبة (50%) كانت أعمارهم لأكثر من 50 سنة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد بينت النتائج أن (5) من المستجيبين وبنسبته (16.7%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، وكان (6) من المستجيبين وبما نسبته (20%)، تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و (3) من المستجيبين وبنسبة (10%) تراوحت خبرتهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين كان هناك (16) مستجيباً وبنسبة بلغت (53.3%) خبرتهم أكثر من 15 سنة. وفيما يخص المسمى الوظيفي فبينت النتائج أن (3) من المستجيبين وبنسبة (10%) كانوا مدراء إدارات، في حين كان (6) مستجيبين وبنسبة (20%) كانوا رؤساء أقسام، وكان هناك (5) مستجيبين وبنسبة (16.7%) كانوا مدراء مكاتب، في حين كان هناك (16) مستجيباً وبنسبة بلغت (53.3%) كانوا من الموظفين، وبذلك تعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة و يمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

### 2.7.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

#### أ - الوصف الإحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ (0.8) وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على (5) وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة، (1.80 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، (2.60 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.40 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة بموافق، (4.20 - 5) يكون اتجاه الإجابة بموافق بشدة .

ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3)، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفقين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

**1- المحور الأول - نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير "أنماط التفكير الاستراتيجي" المستخدمة في هذه الدراسة وهي (نمط التفكير الشمولي" - نمط التفكير التجريدي - نمط التفكير التخطيطي).**  
**أ. نمط التفكير الشمولي:**

**جدول رقم (7.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات "محور نمط التفكير الشمولي"**

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	اعتمد على الخبرة المتراكمة في تقديم أفكارى الابداعية	ك	9	19	2	0	0	4.23	0.568	84.6	مرتفعة جداً
		%	30.0	63.3	6.7	0	0				
2	اتميز بالمروية في التعامل مع الافكار والاقترحات التي يقدمها زملائي في العمل	ك	9	19	2	0	0	4.17	0.747	83.4	مرتفعة
		%	30.0	63.3	6.7	0	0				
3	أقوم بإجراء تغييرات شمولية في الانشطة والأعمال المكلف بها عند الحاجة	ك	5	21	3	1	0	4.00	0.643	80.	مرتفعة
		%	16.7	70.0	10.0	3.3	0				
4	أقترح خطوات شاملة تساعد في انجاز الاعمال المختلفة في العمل	ك	13	15	1	1	0	4.33	0.711	86.6	مرتفعة جداً
		%	43.3	50.0	3.3	3.3	0				
5	العمل أحيانا على توفير المعلومات الكافية بالبيئة المحيطة بالمنظمة	ك	6	13	9	2	0	3.77	0.858	75.4.	مرتفعة
		%	20.0	43.3	30.0	6.7	0				
<b>الدرجة الكلية للمحور</b>											
								4.10	0.466	82	مرتفع

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (7.3) أن مستوى ممارسة "نمط التفكير الشمولي" في المركز قيد الدراسة جاء مرتفع، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 4.10 و بانحراف معياري 0.466، ووزن نسبي 82%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (أقترح خطوات شاملة تساعد في انجاز الاعمال المختلفة في العمل). وبمتوسط



حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري 0.711، وبوزن نسبي 86.6%، في حين جاءت الفقرة (العمل أحيانا على توفير المعلومات الكافية بالبيئة المحيطة بالمنظمة)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.75 وبانحراف معياري 0.858، وبوزن نسبي 75.4%، ويمكن القول بأن ممارسة نمط التفكير الشمولي بالمركز قيد الدراسة جاء مرتفع.

ب. نمط التفكير التجريدي:

جدول رقم (8.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور " نمط التفكير

### التجريدي"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يشجع ويدعم رئيسي المباشر الافكار الابداعية التي يقدمها الموظفين	ك	7	18	4	1	0	4.03	0.718	80.6	مرتفعة
		%	23.3	60.0	13.3	3.3	0				
2	يعمل الرئيس المباشر ربط اسلوب التحفيز على ما يقدمه الموظف من أفكار ابداعية ومنتطورة .	ك	9	17	4	0	0	4.17	0.648	83.4	مرتفعة
		%	30.0	56.7	13.3	0	0				
3	احرص على طرح الافكار الابداعية والمنتطورة والتي تطيقها وتطورها	ك	9	15	6	0	0	4.10	0.712	82	مرتفعة
		%	30.0	50.0	20.0	0	0				
4	الاهتمام بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة	ك	6	19	3	2	0	3.97	0.765	79.4	مرتفعة
		%	20.0	63.3	10.0	6.7	0				
5	الحرص على الحصول على المعلومات الكافية عن كافة الموضوعات والأفكار معنويا وماديا	ك	9	16	5	0	0	4.13	0.681	82.6	مرتفعة
		%	30.0	53.3	16.7	0	0				
	الدرجة الكلية للمحور										
								4.08	0.481	81.6	مرتفع

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (8.3) أن مستوى ممارسة "نمط التفكير التجريدي" في المركز قيد الدراسة جاء مرتفع، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 4.08 وبانحراف معياري 0.481، وبوزن نسبي 81.6%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يعمل الرئيس المباشر ربط اسلوب التحفيز على ما يقدمه الموظف من أفكار ابداعية ومتطورة). وبمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري 0.648، وبوزن نسبي 83.4%، في حين جاءت الفقرة (الاهتمام بالموضوعات الجديدة وغير المألوفة)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.97 وبانحراف معياري 0.765، وبوزن نسبي 79.4%، ويمكن القول بأن ممارسة نمط التفكير التجريدي بالمركز قيد الدراسة جاء مرتفع.

### ج. نمط التفكير التخطيطي :

جدول رقم (9.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "نمط التفكير

#### التخطيطي"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	أسعى دائما لتقديم الحلول المبتكرة وغير المألوفة في حل كافة المشكلات التي تواجهني في العمل	ك	7	20	3	0	0	4.13	0.571	82.6	مرتفعة
		%	23.3	66.7	10.0	0	0				
2	أطرح الافكار الابداعية ومتابعة تنفيذها مستقبلا	ك	10	11	8	1	0	4.00	0.871	80	مرتفعة
		%	33.3	36.3	26.7	3.3	0				
3	العمل على تذليل كافة الصعوبات التي تواجه الافكار والخطط المستقبلية الابداعية	ك	9	16	5	0	4.13	0.681	82.6	مرتفعة	
		%	30.0	53.3	16.7	0	0				
4	التصور المستقبلي لما قد يحدث من تغيرات في بيئة العمل وفق خطة استراتيجية	ك	6	16	7	1	3.90	0.759	78	مرتفعة	
		%	26.7	53.3	23.3	3.3	0				
5	أدعم سياسة التطوير	ك	14	16	0	0	4.47	0.507	89.4	مرتفعة	

جداً				0	0	0	53.3	46.7	%	والابتكار وأشجع الافكار الابداعية في العمل
مرتفع	82.4	0.499	4.12	الدرجة الكلية للمحور						

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو/ 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (9.3) أن مستوى ممارسة "نمط التفكير التخطيطي" في المركز قيد الدراسة جاء مرتفع، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 4.12 وبانحراف معياري 0.499، وبوزن نسبي 82.4%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (أدعم سياسة التطوير والابتكار وأشجع الافكار الابداعية في العمل). وبمتوسط حسابي قدره 4.47 وانحراف معياري 0.507، وبوزن نسبي 89.4%، في حين جاءت الفقرة (التصور المستقبلي لما قد يحدث من تغيرات في بيئة العمل وفق خطة استراتيجية)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.90 وبانحراف معياري 0.759، وبوزن نسبي 78%، ويمكن القول بأن ممارسة نمط التفكير التخطيطي بالمركز قيد الدراسة جاء مرتفع.

-إجمالي محور أنماط التفكير الاستراتيجي :

جدول رقم (10.3) نتائج (One Sample T- test) لإجمالي محور "أنماط التفكير الاستراتيجي

اختبار

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى التفكير الاستراتيجي
أنماط التفكير الاستراتيجي	4.10	1.1	0.428	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي بالمركز قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (10.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (4.10)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (1.1)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الاحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي - التجريدي- التخطيطي) بالمركز قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

## 2- محور الإبداع التنظيمي :

جدول رقم (11.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "الإبداع

### التنظيمي"

الفرقة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	ك	7	12	5	6	0	3.67	1.061	73.4	مرتفعة
	%	23.3	40.0	16.7	20.0	0				
2	ك	6	11	9	3	1	3.60	1.037	72	مرتفعة
	%	20.0	36.7	30.0	10.0	3.3				
3	ك	3	12	11	3	1	3.43	0.935	68.6	مرتفعة
	%	10.0	40.0	36.7	10.0	3.3				
4	ك	5	22	3	0	0	4.07	0.521	81.4	مرتفعة
	%	16.7	10.0	5.4	0	0				
5	ك	3	16	9	2	0	3.67	0.758	73.4	مرتفعة
	%	10.0	53.3	30.0	6.7	0				
6	ك	9	10	7	4	0	3.80	1.031	76	مرتفعة
	%	30.0	33.3	23.3	13.3	0				
7د	ك	8	14	7	0	1	3.93	0.907	78.6	مرتفعة
	%	26.7	46.7	23.3	0	3.3				

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو 2023)

بينت النتائج في الجدول رقم (11.3) أن هناك أن جميع فقرات المحور كانت درجة الموافقة عليها بدرجة (مرتفعة)، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق في استجابات الباحثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفرقة (لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر). وبمتوسط

حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري 0.521، وبوزن نسبي 81.4%، في حين جاءت الفقرة (قدرة المدراء في المركز على التفكير السريع والإبداعي)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.60 وبانحراف معياري 1.037، وبوزن نسبي 72% والجدول اللاحق يوضح مستوى الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.

#### -إجمالي محور الإبداع التنظيمي :

جدول رقم (12.3) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "الإبداع التنظيمي"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الإبداع التنظيمي
الأبداع التنظيمي	3.73	0.73	0.645	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بالمركز قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (12.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.73)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.73)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الاحصائية تساوي صفرًا، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

#### ب- اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

ولتحديد أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، تم استخدام تباين الانحدار، لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الآتية على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس.

- ويتبع هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير الشمولي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين نمط التفكير الشمولي والإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية ( ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

### جدول (13.3) الارتباط بين نمط التفكير الشمولي والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي		
**0.393	قيمة معامل الارتباط	نمط التفكير الشمولي
0.001	قيمة الدلالة الإحصائية	
30	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (13.3) وجود علاقة ارتباط بين نمط التفكير الشمولي والإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.393) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، أي أن ممارسة نمط التفكير الشمولي له دور ايجابي (متوسط) في الإبداع التنظيمي بالمركز قيد الدراسة.

ولتحديد أثر نمط التفكير الشمولي على الإبداع التنظيمي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (14.3) ان قيمة F تساوي (11.532)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (نمط التفكير الشمولي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.155) وهي تشير إلى أن ما نسبته (15.5%) من التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي سببه ممارسة نمط التفكير الشمولي، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (النمط الشمولي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

جدول (14.3) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار نمط التفكير الشمولي على

#### الإبداع التنظيمي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R2)
1	3.680	3.680			
28	20.105	0.319	11.532	0.001	0.155
29	23.785				

ب-الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير التجريدي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين نمط التفكير التجريدي والإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية ( ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

#### جدول (15.3) الارتباط بين نمط التفكير التجريدي والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي		
0.388*	قيمة معامل الارتباط	نمط التفكير التجريدي
0.034	قيمة الدلالة الإحصائية	
30	عدد المشاهدات	

\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

بينت النتائج في الجدول رقم (15.3) وجود علاقة ارتباط بين نمط التفكير التجريدي والإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.388) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.034 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، أي أن ممارسة نمط التفكير التجريدي له دور ايجابي (متوسط) في الإبداع التنظيمي بالمركز قيد الدراسة.

ولتحديد أثر نمط التفكير التجريدي على الإبداع التنظيمي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (16.3) ان قيمة F تساوي (4.954)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.034) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (نمط التفكير التجريدي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.150) وهي تشير إلى أن ما نسبته (15.0%) من

التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي سببه ممارسة نمط التفكير التجريدي، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (النمط التجريدي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

جدول (16.3) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار نمط التفكير التجريدي على

#### الإبداع التنظيمي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
1	1.817	1.817	4.954	0.034	0.150
28	10.268	0.367			
29	12.085				

ج-الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنمط التفكير التخطيطي على الإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين نمط التفكير التخطيطي والإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية ( ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

#### جدول (17.3) الارتباط بين نمط التفكير التخطيطي والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي		
**0.451	قيمة معامل الارتباط	نمط التفكير التخطيطي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
30	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (17.3) وجود علاقة ارتباط بين نمط التفكير التخطيطي والإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.481) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، أي أن ممارسة نمط التفكير التخطيطي له دور ايجابي (متوسط) في الإبداع التنظيمي بالمركز قيد الدراسة.



ولتحديد أثر نمط التفكير التخطيطي على الإبداع التنظيمي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (18.3) ان قيمة F تساوي (16.080)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (نمط التفكير التخطيطي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.203) وهي تشير إلى أن ما نسبته (20.3%) من التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي سببه ممارسة نمط التفكير التخطيطي، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (النمط التخطيطي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

**جدول (18.3) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار نمط التفكير التخطيطي على**

#### الإبداع التنظيمي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R2)
1	4.836	4.836	16.080	0.000	0.203
28	18.949	0.301			
29	23.785				

د- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في مركز المعلومات والتوثيق السياحي - طرابلس.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة، فنكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

**جدول (19.3) الارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي**

الإبداع التنظيمي		
**0.734	قيمة معامل الارتباط	أنماط التفكير الاستراتيجي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
30	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج في الجدول رقم (19.3) وجود علاقة ارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.734) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أصغر من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية

بين المتغيرين، أي أن ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي له دور ايجابي (قوي) في الإبداع التنظيمي بالمركز قيد الدراسة.

ولتحديد أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (20.3) ان قيمة F تساوي (23.695)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.538) وهي تشير إلى أن ما نسبته (53.8%) من التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي سببه ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، مما يدل على أن هناك أثر للمتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

جدول (20.3) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار أنماط التفكير الاستراتيجي

#### على الإبداع التنظيمي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R2)
3	12.801	4.267	23.695	0.000	0.538
26	10.985	0.180			
29	23.785				

### 8.3 نتائج وتوصيات الدراسة

#### 1.8.3 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم ايجابي مرتفع حول مستوى ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المركز قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.10)، وقد تمثلت في ثلاثة أنماط وهي (النمط الشمولي - النمط التدريجي - النمط التخطيطي).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم ايجابي مرتفع حول ممارسة "نمط التفكير التخطيطي" حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.12)، وبوزن نسبي (82.4%)، ثم يليه "نمط التفكير الشمولي" بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبوزن نسبي (82%)، ثم "نمط التفكير التجريدي" بمتوسط بلغ (4.08) وبوزن نسبي بلغ (81.6%). وذلك وفق مقياس التدرج الخماسي.

3- أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المركز قيد الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.73). أي بوزن نسبي (74.6%).

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أنماط التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.734)، وهو ارتباط موجب (قوي) في العلاقة بين المتغيرين.

5- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.538)، أي ما نسبته (53.8%) من التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي سببه ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المركز قيد الدراسة.

### 2.8.3 توصيات الدراسة :

1- أوصت الدراسة بإجراء دراسات دورية حول التفكير الاستراتيجي لمركز المعلومات والتوفيق السياحة - طرابلس .

2- دعم وترسيخ ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي في المركز وتنمية الافكار الابداعية الشاملة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية لتساعد في عملية اتخاذ القرارات .

3- المساهمة في دعم وتشجيع الابداع التنظيمي ومنح كافة الصلاحيات في المركز لطرح الافكار المختلفة ومحاولة ودعمها وتطبيقها على أرض الواقع.

4- ضرورة الاهتمام بفتح محالات وأفاق علمية جديدة في مجال التفكير الاستراتيجي والحرص على المبادرة والدعم لكافة الافكار الابداعية .

5- وضع دراسات ومقترحات حول أهمية التفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة ودوره في دعم الابداع التنظيمي.

#### قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- الحراشة، محمد عبود، ( 2003 )، مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

- الصرن، فهد عثمان بن محمد، (2000)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الطيطي، محمد، ( 2001 )، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

- الطبيشات، علي محمود عطية، ( 2004 )، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004

- العامري، محمد عصام فاهم، ( 2022)، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن، دراسة تطبيقية علي شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط .
- العزاوي، عبد الكريم ياسين، ( 2013 )، أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العراق .
- الكرخي، مجيد، (2008) ، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث قطر.
- المغربي، كامل، ( 2010 )، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم"، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- المرشد، محمد ( 2020 )، علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية مجلة الجامعة للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27 ، العدد 4
- النعيمي، صلاح، ( 2008 )، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الخفاجي، نعمة، (2800)، الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- إيمان، سلمى، ( 2016 ) ، مساهمة أنماط القيادة في التفكير الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة التجهيز والنسيج بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- خير الله، جمال، ( 2009 )، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- داود، فضيلة، فرعون، محمد، لفته، طالب، ( 2019)، التفكير الاستراتيجي التخطيط والسيناريو بغداد، دار كتبنا للنشر الشخصي .
- شعت، مصعب ابراهيم سليمان، ( 2020 )، أثر التفكير الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة .
- طارق، محمد، ( 2002 )، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى للنشر، والتوزيع، الأردن.
- عمراوى، جودت، ( 2016)، الإدارة المدرسة - والإبداع التنظيمي، مفاهيمها وتطبيقاتها، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- مجدل، فاطمة الزهراء، ( 2016 )، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجموعة K-plast ( وحدة الأنابيب ) بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- محمد، عوض، ( 2001 )، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- مصبح، وائل، ( 2011 )، علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نجوى، مسغوني قدة حياة، ( 2018 )، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي، الجزائر .
- هلال، محمد عبد الغني، ( 2008 )، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بدين الحاضر والمستقبل، ط2 ، مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس، مصر الجديدة، مصر.

- يونس محمد، طارق، (2012)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، اربد، دار الكتاب الثقافي.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1- Sekaran. U.(2006)Research Methods for Business A Skill –Building Approach 4th edition John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p311.