

تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي والسلوك الاستراتيجي دراسة ميدانية في التسمية العامة لصناعة الملابس الجاهزة في الموصل

م.م. إيمان عبد محمد أحمد البدراني*

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي والسلوك الاستراتيجي، عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين، وتأتي أهمية ذلك انطلاقاً من أهمية تحفيز التفكير الإبداعي وأبعاده لدى المديرين في المنظمة المبحوثة لأنه من الأسباب الرئيسية للسلوك الاستراتيجي. وعبر الاعتماد على آراء عينة قوامها (49) فرداً من المديرين في الشركة المبحوثة، واعتماد استمارة استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وتوظيف بعض الأساليب الإحصائية، توصلت الباحثة إلى تحديد أبعاد التفكير الإبداعي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً والتي كانت على الترتيب (الأصالة، المرونة، الطلاقة) بأنماط السلوك الاستراتيجي، أما ما يتعلق بأنماط السلوك الاستراتيجي الأكثر تكراراً فكانت على الترتيب (المدافع، المحلل، المنقب)، تلا ذلك عرض بعض التوصيات التي يمكن أن توجه أنظار القائمين في المنظمة المبحوثة إلى أهمية وانعكاس العلاقة بين المتغيرين المبحوثين.

Abstract

The aim of this research is to analysis the relation between creative thinking dimensions and strategic behavior, through the analysis of correlation and regression relations between these variables. The research depend on that the motivation of creative thinking and its dimensions for the managers in the studied company should lead to strategic thinking. Based on the opinions of research sample that consists of (49) managers in the company, and according to questionnaire and adopting some statistical tools the research stated the creative thinking dimension which is in the highly correlation and effect with strategic behavior styles (Originality, Flexibility, Fluency) with strategic behavior styles respectively (Defender, Analyst, prospector), and was followed by some recommendations that may be of interest in the sector of respondent.

المقدمة

بعد التفكير الإبداعي من أكثر الموضوعات المثيرة للاهتمام في الفكر الإداري لما له من تأثير بوصفه من العوامل التي تعزز قابلية المنظمة على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئ جميع ما يلزم لمواجهتها فالمنظمات اليوم تواجه تحديات عظيمة وأصبحت في أمس الحاجة إلى التطور والتغيير والتجديد وإلى تبني

* المعهد التقني / الموصل .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/3/12

المبدعين والحلول التفكير الابداعية والأفكار الخلاقة من أجل البقاء، لأن بقاء المنظمة اليوم يتطلب التفكير الابداعي، ويعني استمرار المنظمة قوية ومؤثرة، وبعبارة أخرى فإنه لتكون المنظمة خلاقة ويصبح الابتكار والتفكير الابداعي والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها، فإن التفكير الابداعي يجب أن لا يكون حصراً على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على التفكير الابداعي إذا ما أتاحت له الظروف المناسبة، أخذين بالاعتبار اختلاف القدرة من شخص إلى آخر تبعاً للفروقات الفردية. ومن خلال حقيقة كون السلوك الاستراتيجي هو المحدد لمسارات المنظمة المستقبلية المتعلقة باختيار الاستراتيجيات المستقبلية والتي تؤهل المنظمة للتكيف مع التحديات التي فرضتها بيئة المعلومات والمعرفة، فإن تحقيق ذلك لا يتم الا من خلال مهارات التفكير الابداعي ومدى انعكاسها في تحديد سلوكيات متخذي القرارات الموجهة نحو اختيار نمط السلوك الاستراتيجي باعتبارها مطلباً وسبباً مهماً لتحقيق التميز والتفوق .

من هنا سعت الباحثة إلى معرفة طبيعة العلاقة التي يمكن قد تنشأ بين التفكير الابداعي والسلوك الإستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل، ولتحقق ذلك تمّ تغطية البحث بأربعة محاور: اختص الأول بمنهجية البحث (مشكلته، وأهدافه، وأهميته، وفرضياته، وحدوده، ومجمّعه، وعينته، ومنهجه وأساليبه، ومعالجاته). أما الثاني فقد ضم الإطار النظري. واحتوى الثالث الإطار الميداني. فيما عرض الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث :

يعدّ العمل في غياب التفكير الابداعي من احد اهم العناصر التي تنعكس سلباً على الموقع التنافسي للمنظمة المبدعة، لذا بات من الضروري على كل منظمة البحث عن القدرات الخلاقة في أفرادها لتعنيها على مواكبة التطور السريع ومواجهة تحديات العصر الجديد والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة، التقانات المتقدمة، الندرة المتزايدة في الموارد، تحول الاقتصاد العالمي إلى الاعتماد الكامل على المعرفة والمعلومات، زيادة تعقيد بيئة العمل، عدم الاستقرار في الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية. ولمواجهة كل هذه التحديات، ينبغي الاهتمام بالبحث عن الملاكات المبدعة واكتشاف الأشخاص المبدعين، فتدفق الأفكار المبدعة من رؤوس الأفراد المبدعين فيها سوف يقود المنظمة إلى التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها، بتبني سلوكيات إستراتيجية يمكن أن تصبح المنظمة من خلالها مبادرة وليست مستجيبة وتحقيق ذلك يتطلب توفير مستلزماته المتمثلة بتبني عوامل التفكير الابداعي . وبموجب ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي (ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي في المنظمة المبحوثة على اختيار نمط السلوك الإستراتيجي؟) ومن ذلك أثّرت التساؤلات الآتية:

1. ما التفكير الابداعي؟ وما مدى انعكاس تأثيره على تحديد السلوك الإستراتيجي؟
2. ما السلوك الإستراتيجي؟ هل توجد هناك عوامل تتحكم في اختياره؟
3. ما شكل علاقة الارتباط والتأثير بين التفكير الابداعي والسلوك الإستراتيجي؟

ثانياً. أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث نظرياً بالمكانة التي يحتلها التفكير الابداعي الذي عدّ أحد محاور اهتمامات المدراء في الكثير من الشركات وانعكاسه في تبني سلوكاً إستراتيجياً معيناً، أما ميدانياً فقد ركز البحث على مضمون تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي والسلوك الإستراتيجي وانعكاس أبعاد التفكير في تحديد نمط السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث :

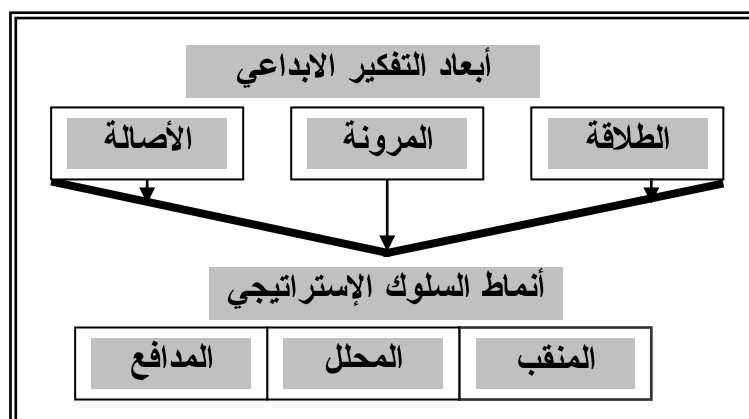
تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1. عرض أطر نظرية وميدانية للعلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي على نحو شمولي.
2. اختبار العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي ميدانياً.
3. توظيف التحليل المتسلسل للكشف عن مستويات الارتباط وعلاقة التداخل بين المتغيرات المبحوثة.

رابعاً. المخطط الاجرائي للبحث :

يعدّ تصميم نموذج فرضي أحد مستلزمات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث استناداً إلى العروض النظرية، الشكل (1) يوضح ذلك النموذج، ويبين أبعاد متغيراته الرئيسية، وهي للتفكير التفكير الابداعي تتمثل بـ: (الطلاقة، المرونة، الأصالة) التي أشار إليها (Trumbo, 1961) و(فتوح و زيدان، 2003)،

وفيما يتعلق بالسلوك الإستراتيجي فقد تمّ اعتماد أنموذج (Miles & Snow, 1978) للتعبير عن أنماطه، وهي: (المنقب، المحلل، المدافع).



الشكل (1)
المخطط الاجرائي للبحث

الشكل من إعداد الباحثة.

خامساً. فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التفكير الابداعي والسلوك الاستراتيجي في المنظمة عينة الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الطلاقة والسلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 2. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة والسلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأصالة والسلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير معنوي لأبعاد التفكير الابداعي في السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية :

1. وجود تأثير معنوي للطلاقة في أنماط السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
2. وجود تأثير معنوي للمرونة في أنماط السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
3. وجود تأثير معنوي للأصالة في أنماط السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

سادساً. أساليب جمع البيانات :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث وتوظيفها في الوصول إلى النتائج، فقد تمّ اعتماد ما متوفر من مصادر عربية وأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

سابعاً. منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملامته في تحقيق الأهداف المرجوة. إذ أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يسعى يسعى للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وادق (النعيمة وآخرون، 2009) وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية .

ثامناً. أداة البحث :

في ضوء معطيات المنهج الوصفي التحليلي، تمّ الاعتماد في تحصيل البيانات على الاستبانة التي تضمنت ثلاث محاور، وعلى النحو الآتي:

الأول: اختص بالحصول على البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين.

الثاني: اختص بالمؤشرات المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد التفكير الابداعي)، وتضمنت ثلاثة أبعاد بحسب (Trumbo, 1961) و (الصراف، 1999، 20) التي تمثلت بـ: (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وبموجب ذلك فقد تم صياغة (16) عبارة، تمّ فيها التعبير عن الطلاقة بـ: (6) عبارات وعن المرونة بـ: (5)، ومثلت الأصالة بـ: (5) عبارة.

الثالث: اشتمل مؤشرات المتغير المعتمد (أنماط السلوك الإستراتيجي)، وفق معطيات أنموذج Miles & Snow المكون من أربعة أنماط سلوكية هي المنقب، المحلل، المدافع، والمستجيب، إلا أن هذا النمط الأخير تمّ استبعاده بسبب من مقترحي هذا الأنموذج أنفسهم الذين استثنوه في دراسة تطويرية أجريها

(Miles & Snow, 1986, 62-73)، فضلاً عن وصف أغلب باحثي الإدارة الإستراتيجية لهذا النمط بكونه لا يمثل حالة منظمة مترابطة ومتسقة ومستقرة الأبعاد (Zammuto, 1988, 110)، وتضمن (17) عبارة، وقد تمّ اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في عموم المقياس المستخدم في هذا البحث.

تاسعاً. مجتمع البحث وعينته :

تمثل مجتمع البحث بمقر الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ومصانعها الثلاثة (الغزل والنسيج، والألبسة الجاهزة، والضمد والقطن الطبي). أما عينته فقد تمثلت بـ (49) من المديرين في مختلف المستويات الإدارية لأن طبيعة البحث تتطلب آراء المديرين ذوي الفهم والدراية بالانعكاسات متغيري البحث في الشركة المبحوثة، ويعرض الجدول (1) تلك الشركات مع عدد الأفراد المستجيبين.

الجدول (1)

أعداد المستجيبين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل

مصانع الشركة المبحوثة	عدد المستجيبين
مقر الشركة	10
الغزل والنسيج	16
الألبسة الجاهزة	13
الضمد والقطن الطبي	10
المجموع	49

الجدول من إعداد الباحثة.

عاشرأ. أساليب التحليل الإحصائي :

اعتمدت بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها في إطار اعتماد البرمجية الجاهزة SPSS، فقد تمّ اعتماد التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واعتماد معامل الارتباط وأنموذجي الانحدار الخطي والبسيط والمتعدد والتحليل المتسلسل .

المحور الثاني الإطار النظري

يتضمن هذا المحور مبحثين رئيسيين هما :

المبحث الاول : التفكير الابداعي: إطار مفاهيمي ويشتمل على الفقرات الاتية :

أ. مفهوم التفكير الابداعي :

غيرت حالات المنافسة وتنامي الأسواق والتطورات المتسارعة في التقانات وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات من أسس المنافسة وقواعدها، وازداد الإدراك بأن التفكير الابداعي هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحاتها. فقد عرّفه (Drucker, 1985, 103) بأنه: "الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون وهي الوسائل التي بوساطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول في أعمال جديدة أو خدمات جديدة". ويرى (Kotler, 2000, 355) أن التفكير الابداعي يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة، فوفقاً لهذا يعرف التفكير الابداعي بأنه النشاط العقلي المعرفي الذي يؤدي إلى التفرد، ويتميز هذا النشاط بالأصالة والطلاقة والتداعيات الحرة (الزيات والقفاص، 2001، 2). والتفكير الابداعي عند (Zipple, 2001, 411) يعبر عن "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها"، ولتحقيق ذلك توجهت الدراسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتصنيفها إلى رأس مال بشري وفكري، وصولاً إلى طرائق جديدة لاكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها، فضلاً عن إتاحة المعلومات لهم وتعزيز ثقافتهم بإمكاناتهم عبر المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها (سعد الملوك، 2002، 3)، أما (فتحي، 2003، 134) فيرى بأنه نشاطاً عقلياً مركباً وهدافاً توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً. أما (Riyach, 2004, 180) فيشير إلى التفكير الابداعي بأنه القابلية على تولي مبادرات جديدة تذهب إلى ما وراء الاستراتيجيات الحالية.

ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول أن التفكير الابداعي الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

ب. أهمية التفكير الابداعي :

يتطلب عمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة ومعقدة ،مواجهة تلك الظروف بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يحتاج قدرات إبداعية عالية تمكن المنظمات من تطوير حلول وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو (حريم، 2003، 304)، فقد دخل عالم الأعمال الآن مساراً جديداً، باتت تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق ميزة جديدة وجوهرية للغاية وهي ميزة التفكير الابداعي، وفي إطار عدم كون نتائج التفكير الابداعي لتتجسد يوماً ما في زاوية ضيقة، بل إن منجزات العقل البشري في كل الميادين كان سببها التفكير الابداعي (عبد زيد، 1994، 96-90) ، وبحسب كل من (فتوحى وزيدان، 2003، 35 - 59) (البياتي والمطيري، 2002، 65-85). (Stacey, 2000, 135) (Ross, 1995, 100). يمكن بيان أهمية التفكير الابداعي بالنقاط الآتية:

1. يعمل التفكير الابداعي على تطوير نشاطات أو فعاليات جديدة.
 2. يؤدي التفكير الابداعي إلى عدم إصدار القرارات إلا بعد التفكير الناضج، فضلاً عن توسيع قدرات الإدارة في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل.
 3. يقود التفكير الابداعي إلى وضع أهداف المنظمة بصورة محددة على نحو أكثر.
 4. يقود التفكير الابداعي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 5. يقود إلى تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد على نحو اقتصادي.
 6. ينشأ عن التفكير الابداعي تحسين حياة المنظمة عن طريق حل المشكلات بطرائق أفضل أولاً والمجيء بأكثر من فكرة واحدة لتحسين الذات والفريق والمنظمة ثانياً.
 7. إن اهتمام المنظمة بالتفكير الابداعي سيقود بالتالي نحو مناخ إبداعي تعيش المنظمة في ظله ومن ثم تصبح مسألة التغيير والتجديد أمام العاملين مسألة طبيعية ومتعارف عليها.
- من كل ما سبق يمكن استنتاج سبب أهمية التفكير الابداعي بالآتي:
1. يعد التفكير الابداعي قناة جديدة للاكتشافات الجديدة.
 2. يعد معبراً للنجاح والتميز والتفوق على الآخرين أفراداً أم منظمات.
 3. يعد مدخلاً لتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة.
 4. يعني التفكير الابداعي التجديد وكسر الروتين وتجاوز الجمود.

ت. إدارة وتطوير التفكير الابداعي :

يمثل الحديث عن إدارة وتطوير التفكير الابداعي أحد محاور اهتمامات المدراء في الكثير من الشركات لما يحققه من مزايا، فيما يوفره من تقنيات مبتكرة في مفاهيم التركيز والتحدى وصنع البدائل (de bono, 1993, 246) ، لذلك يتطلب العرض النظري التطرق إلى صفات التفكير الابداعي ثم عرض خطوات التفكير الابداعي، والمرور أخيراً بنتاج التفكير الابداعي كالآتي :

أولاً. صفات التفكير الابداعي:

بموجب تزايد الطلب على النشاط الابتكاري والتفكير الابداعي، فقد بات من الضروري على كل منظمة أن تعمل لإيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع ومواجهة التحديات عبر البحث عن الأفراد المبدعين واكتشافها عن طريق ما يحملونه من خصائص تبرز في العديد من المظاهر التي يبتها (الصرن، 2001: 66-68) و (اللوزي، 2003، 303) بما يأتي:

1. الموهبة والاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات والاعتماد على الذات.
2. الذكاء الشخصي والاجتماعي المتمثل بسرعة الفهم، وقوة الحدس، والاستيعاب وتفتح الذهن.
3. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس، وسرعة دمج الأشياء والأفكار واستخراج الجديد منها والقدرة على تقديم الأفكار والمقترحات.
4. البحث عن المعرفة وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتحديث والتطوير.
5. وضوح الرؤية والنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد.
6. الميل إلى الاستقلالية والتحرر والقيام بالأعمال بطريقة فريدة تختلف عن الآخرين.

ثانياً. خطوات التفكير الابداعي :

تمر عملية التفكير الابداعي بعدة مراحل مترابطة ومتسلسلة لا يمكن فصلها لأنها متكاملة مع بعضها ولكل مرحلة بداية ونهاية، إذ تبدأ المرحلة بنهاية المرحلة التي تسبقها، وتنتهي مع بداية المرحلة التي تليها، وقد يحدث تداخل بينها، وقد يحدث توقف في مرحلة ما ثم العودة إلى مرحلة سابقة، أي أن هناك مرونة في النظام

الذي تحدث وفقاً له عملية التفكير الابداعي (أبو جادو، 2004، 46). وقد حد (طاهر، 65,6006) و(العامري، 90، ٢٠٠٢) خطوات التفكير الابداعي كالآتي:

- 1- الشعور بالحاجة الملحة إلى الإبداع: إن حاجة المنظمة إلى الإبداع والابتكار تختلف بحسب طبيعة عملها وقيمة منتجاتها/خدماتها ومكانتها في القطاع الصناعي الذي تعمل فيه فضلاً عن مدى توفر مصادر الإبداع لديها، إذ يعد الإبداع ضرورة "حاجة" وبدون سلوك إبداعي يتحول الكائن أو الجماعة إلى كيان محكوم عليه بالتخلف وربما بالفناء. وليس ثمة ريب في أن معظم القفزات الإبداعية قد تمت في ظل الأزمات هي التي تدفع وتحرك الجهد العقلي عند الناس، والجهد العقلي المطلوب في تلك الإثناء هو غالباً جهد إبداعي يعتمد أساس علي طاقات عقلية وتعرف باسم القدرات الإبداعية، (مصري حنورة، 2000، 74).
- 2- توليد الأفكار الإبداعية : نتيجة لإدراك المشاكل والفرص البيئية المحيطة، تتوقد شرارة الإبداع لدى الفرد والتي تؤدي إلى توليد فكرة جديدة من شأنها أن تساهم في حل الكثير من المشاكل واقتناص الفرص المحققة للمنافع وتذلل الصعوبات التي تعترض المنظمة .
- 3- تصفية الأفكار: يتم في هذه المرحلة غربلة الأفكار ليتم استبعاد الغير جيدة والاحتفاظ بالآخرى الجيدة المنسجمة مع ثقافة وقيم واهداف المنظمة .
- 4- الاختبار الأولي : يتم في هذه المرحلة اختبار الأفكار المنتقاة بشكل اولي والتي يمكن تطبيقها بشكل تجريبي بسيط واستخلاص النتائج ايذاً لتطبيقها بشكل نهائي .
- 5- التطبيق النهائي : في هذه المرحلة يتم ترجمة وتحويل الإبداع الى واقع فعلي ملموس متمثلاً بالنتائج الابداعي الذي يحقق للمنظمة التفوق التنافسي المنشود .
- 6- التقييم: في هذه المرحلة يتم الحكم على الأفكار بعد عملية اختيارها وتمحيصها وتطبيقها ليتم التأكد من صلاحيتها للعمل في الميدان .

ثالثاً . ناتج التفكير الابداعي :

يعد الناتج الابداعي الرئيسي والأكثر أهمية والذي تعول عليه المنظمة كثيراً في تحقيق اهدافها بنجاح والتفوق على الآخرين في مجال الصناعة ،وقد يكون في صورة خدمة او سلعة او فكرة او تركيبة تجمع بينهم (العلاق، ١٩٩٩: ٨١٦) وبشكل عام هو عملية توليد افكار تستند على الخيال الابداعي للمبدع ،على ان توضع تلك الافكار موضع التطبيق ،فغالبية المنظمات اليوم تحاول تحقيق النجاح في مجالها التنافسي عن طريق تقديم منتجات جديدة من خلال انتاج التصاميم الجديدة والتي تضمن من خلالها مركزاً تنافسياً في الميدان (العامري، 2002، 82) .

ث . أبعاد التفكير الابداعي :

تأكد بأن الأفكار الإبداعية تنبثق من كل المستويات في المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها (الكبيسي، 2002، 97) فالتفكير الإبداعي الفردي لا يأتي من فراغ، بل تسهم في إنضاجه مجموعة عوامل تحدد على نحو واضح طبيعة التفكير الإبداعي المقدم ومدى توافر الشروط فيه (الملوك، 2002، 137-139)، وهنا تؤدي خبرة الفرد بالإسهام الفاعل في تحقيق التفكير الإبداعي والبحث عن أفكار جديدة والمثابرة لتحقيق إنجاز يشكل التحدي جوهره صياغة أسلوب تناسب العمل للوصول إلى الهدف المحدد، كما وتشكل الدافعية أهم عناصر التفكير الإبداعي لأن الفرد قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق، ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع، وفي هذه الحالة لا يكفي توافر العنصرين الأوليين. ويمكن تحديد مقومات التفكير الإبداعي بالآتي (الصراف، 1999، 20) (فتحي جروان، 1998، 120):

1. الطلاقة Fluency: وتعني ذلك الكم الكبير من أنماط السلوك الذي يصدر عن الفرد في وحدة زمنية محددة، والكم يعني الوفرة، ويولد الكم الكيف، والجودة وهي تتضمن الجانب الكمي في التفكير الإبداعي، ويقصد بالطلاقة "تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، ومن ثم يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل أو خرافات. وكلما كانت الأفكار أو الإجابات التي ينتجها المستخدم أكبر وفي زمن قليل نسبياً، توفرت فيه الطلاقة أكثر. ويمكن أن تقاس الطلاقة بأساليب مختلفة، منها:

 - أ. سرعة التفكير
 - ب. تصنيف الأفكار
 - ت. القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار.

2. المرونة Flexibility: وتشمل الجانب النوعي في التفكير الإبداعي، إذ يقصد بها "تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يُعبر بها المبدع عن موقف ما أو وجهة نظرة عقلية معينة، كما تعني الكفاءة في تغيير وجهة النظر والانتقال من موقف لآخر إذا ما اقتضى الأمر ذلك، هذا فضلاً عن التنويع وعدم التجمد أو التصلب، ويشير (الصراف، 1999، 20) إلى

أنها القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلات أو مواقف مثيرة تتسم بالتنوع واللامنطقية، وتصنف إلى الأنواع الآتية (Abdul-Fatah, 1997, 33):

- أ. المرونة العفوية: وهي القدرة على تغيير اتجاه التفكير بحرية بهدف إنتاج أكبر عدد من الأفكار.
- ب. المرونة التكيفية: وهي القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة.
3. الأصالة **Originality**: يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، وتعرف بالقدرة على إنتاج حلول ماهرة غير شائعة لعينة من المشكلات التفكير الإبداعية خلال فترة زمنية محددة لأن تنمو وتتقدم، وهي تعني الجودة والندرة وعدم التكرار، ولكي تتوفر هذه القدرة أو الخاصية، فلا بد أن يتسم سلوك الشخص بعدة خصائص يلخصها البعض في ثلاثة أوصاف (جدة، جودة، جدوى). وهكذا يوصف المستخدم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار. ويمكن قياس الأصالة بالآتي:
 - أ. كمية الاستجابات غير المألوفة التي تعد أفكاراً مقبولة لمشكلات محددة مثيرة.
 - ب. اختيار حلول لبعض المشكلات الصغيرة المركزة في موقف ويطلب من المستخدم المبدع أن يجد لها حلولاً سريعة في وقت محدد، مع احتمال استبدال المشكلة في أي وقت، وقد حدد (Guilford, 1995) و (درويش، 1983، 9) في محاولته لتعريف الأصالة ثلاثة جوانب أساسية لها، هي:
 1. الاستجابة غير الشائعة: أي القدرة على إنتاج أفكار غير شائعة أو نادرة إحصائياً.
 2. الاستجابة البعيدة أو غير المباشرة: أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة وغير مباشرة.
 3. الاستجابة الماهرة: أي القدرة على إنتاج استجابات يصفها عدد من الحكم بأنها ماهرة.

المبحث الثاني : السلوك الإستراتيجي Strategic Behavior: ويشتمل على الفقرات الآتية :

أ. المفهوم والخصائص :

حاز السلوك الإستراتيجي على اهتمام بالغ بوصفه المحدد للمسارات المستقبلية للمنظمات وفي إطار البحث في مضامين السلوك يمكن تمييز الفترة الأولى التي افترضت انعزال المنظمة عن بيئتها (النظام المغلق) التي لم يعد فيها السلوك عن كونه حالة أو ظاهرة داخلية في المنظمة (سلطان، 1996، 23). أما الفترة الثانية التي برز فيها السلوك بوصفه ظاهرة لا تقتصر فقط على البيئة الداخلية للمنظمة (Mintzberg, 1977, 6) بل اتسع ليشمل توجه المنظمة المتولد كونه استجابة للبيئة الخارجية وما يتطلبه ذلك من استحضار جوانب قوة وضعف المنظمة في مواجهة فرص وتهديدات البيئة الخارجية (النجفي، 1996، 32). وعده (Mintzberg, 1977, 6) استجابة فعلية لأحداث البيئة الداخلية والخارجية، أما (Ansoff, 1987, 501) يرى بأنه الحالة التي تحدد الاتجاهات والأهداف المستقبلية للمنظمة، كما أشار (Gordon, 1990, 405) إلى السلوك بوصفه دالة لخصائص البيئة التي تؤثر على خصائص المنظمة وما تبديه تجاهها من أفعال أو ردود أفعال، وبالنسبة لـ (الطائي، 2000، 32) الذي ركز بالدرجة الأساس على الربط بين سلوك الفرد ونوع الاستجابة المختارة استناداً إلى الدور المباشر الذي تسهم في بناء معالم إستراتيجية المنظمة، وتؤكد (سليمان، 2010، 53) بأنه فعلاً إستراتيجياً يوفر للمنظمة السبق لاغتنام الفرص المتاحة ومعرفة ما يهددها وما تعاني من جوانب الضعف الداخلي لتتخذ بموجبها مواقف هجومية، دفاعية، بوصفها خيارات تتحدد في ضوء نمط السلوك الذي تجده مناسباً لتحقيق أهدافها. وفيما يتعلق بخصائص السلوك الإستراتيجي الداعمة للمنظمة ودور السلوك في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمة (Butler, 1991, 40) الناتج عن الممارسات الصادرة من قادة المنظمات والمستمدة من مجموعة الخصائص الفريدة التي تميزهم بأنماط إستراتيجية، تشتمل خصائص السلوك الإستراتيجي الآتي (النجفي، 1996، 33):

1. العمومية: أي أن السلوك الإستراتيجي يتصف بتحليل الموقف إلى أجزاء ثم يتم تقييم الأهمية النسبية لكل جزء تتفق مع أهمية الموقف السائد.
2. النسبية: تختلف القرارات الإستراتيجية المتخذة سواء لمواجهة موقف، حل مشكلة، إنجاز هدف، والاختلاف يتطلب قراراً إبداعياً يتعامل مع أهمية الحالة المعروضة.
3. التناقض: أي أن المديرين عند اتخاذهم القرارات الخاصة لحالة معينة يمكن أن يتخذوا قراراً معاكساً لذلك في اليوم التالي، وهذا التناقض لا يعدّ فوضى، بل يعني التصرفات الناتجة عن إعادة التفكير للحصول على أفضل النتائج.
4. التطلع للأمام: تحتاج الخيارات الإستراتيجية إلى الربط بين الواقع الحالي والمستقبل لتجنب تكرار الأحداث واعتماد أساليب وطرائق جديدة مبتكرة في التفكير والعمل.

ب. نماذج السلوك الإستراتيجي

شهد إطار الإدارة الإستراتيجية العديد من النماذج التي تعبر عن أنماط السلوك الإستراتيجي على النحو المفاهيمي الذي ذهب إليه البحث آنفاً، ومن هذه النماذج أنموذج (Ansoff, 1987) وأنموذج (William et al., 1989) وأنموذج القرار الإستراتيجي لـ (Mintzberg, 1993) وأنموذج (Miles & Snow, 1978) وهو الأنموذج الأكثر استخداماً لقدرته العالية على وصف الإستراتيجيات التنافسية، وكونه تصنيفاً لسلوكيات القائد الإستراتيجي في محاولته لاختيار الإستراتيجية المناسبة في مجال تكيف المنظمة مع بيئتها (Hambrick, 1983, 6)، التي تبرز عبر واحدة من ثلاث مشكلات، هي (Gimenez, 1994, 3):

1. مشكلات ريادة: تتعلق بالمنتجات.
 2. مشكلات تقنية: تتعلق بنوع التقنية المتبعة في الأعمال، والإنتاج، والتوزيع.
 3. مشكلات إدارية: تتعلق بعوامل التفكير الإبداعي، والتصميم، الصياغة، والسياسة المتبعة في المنظمة.
- وبما أن البحث ركز على أنموذج (Miles & Snow) بوصفه الأكثر تناولاً بالتحليل من قبل الباحثين، لذلك اقتصر العرض على هذا الأنموذج وفق مضامينه وتوجهاته.

ت. أنموذج (Miles & Snow) :

قدّم (Miles & Snow, 1978) أنموذجاً للسلوك الإستراتيجي يتضمن أربعة أنماط سلوكية، تختلف على وفق سرعة تغييرها للمنتجات والأسواق التي تتعامل معها المنظمة، وهي على النحو الآتي:

1. نمط المدافعون Defenders Model :

تتسم المنظمات على وفق هذا النمط بالعديد من الخصائص (الفياض، 2006، 26) (الياسري، 2005، 53) (هاواري، 2010، 67) (Tan et al., 2003, 12) (Miles et al., 1978, 47) فهو يناسب المنظمات المتميزة بمحدودية الإنتاج، لذلك فهي لا تميل إلى البحث عن فرص جديدة خارج ميدان العمل، مع امتلاك المدراء للخبرة العالية، كما أنها لا تحتاج إلى إجراء تعديلات في تقنياتها، لذلك فهي قيادية في الصناعات الناضجة وغير التفكير الإبداعية، منتجاتها تتصف بالجودة والأسعار المنافسة وتحافظ على استقرار بيئتها بالتكيف مع البيئة الخارجية، فضلاً عن تجنبها للأعمال التي تتسم بالمخاطرة وتحاول قدر المستطاع منع المنافسين من قطاعاتها، وتستند المنظمة المدافعة بقوة على توظيف خصائص الهيكل التنظيمي المتمثلة الإدارة المركزية واتخاذ القرارات المركزية والاتصال العمودي والتكامل العمودي واعتماد درجة عالية من التخصص التقني لبلوغ التوافق مع البيئة المستقرة.

2. نمط المنقبون Prospectors Model :

تبحث الشركات التي تسلك هذا النمط غالباً عن فرص جديدة في السوق، وتكون بحالة استجابة مستمرة للاتجاهات الحاصلة في البيئة، وهي التي غالباً ما تخلق التغيير وعدم التأكد وتواجه به منافسيها وعليهم الاستجابة لذلك، وتمتاز بتعاملها مع بيئات أكثر ديناميكية وتشهد منتجاتها إضافات وتطويرات مستمرة لامتصاص منتجاتها وأسواقها بعنصر المرونة غير المتوفر في المنظمات المدافعة، وبما أن المرونة مهمة لديها فإنها عادةً ما تعتمد على تقانات متعددة ونادراً ما تعتمد على الروتينية، كما يتسم هيكلها بانخفاض الرسمية واعتماد الرقابة غير المركزية في ظل اتصالات أفقية وعمودية، وتبذل المنظمات في هذا النمط جهداً في البحث عن مشكلات متوقعة وتحشد جهودها لحلها عبر تخطيط واسع لبيئة متغيرة وتهبئة خطط طارئة لحلها (Miles & Snow, 1978).

3. نمط المحللون Analyzers Model :

يعدّ هذا النمط خليطاً من أنماط المنظمات الرائدة والمدافعة، أي أنها تجمع نقاط قوة المنظمات المدافعة والرائدة معاً في نظام واحد (Quinin et al., 1988, 528). والمنظمات التي تختار العمل في نوعين من ميادين إنتاج أحدهما مستقر يتطلب الكفاءة، والثاني متغير يستند على التفكير الإبداعي (المغربي، 2005، 52) أي أنها تسعى نحو تحقيق التوازن بين (الكفاءة/المدافعة) و (الابتكار/الرائدة)، فهي على الأغلب تتبنى الابتكارات الأكثر نجاحاً التي طورتها المغامرة، فهي تابع جيد وتعتمد على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة لكونها مستعدة دائماً للحركة بسرعة باتجاه أي منتج أو سوق لاقى قبولاً واسعاً.

4. نمط المستجيبون Reactors Model :

يعتمد هذا النمط من قبل المنظمات التي تدرك حدوث التغيير وعدم التأكد في البيئة المحيطة ولكنها غير قادرة على الاستجابة لتلك التغييرات بفاعلية، وبسبب الضعف في تماسك العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل فالمنظمات نادراً ما تقوم بذاتها لتعديل أية حالة إلا إذا أجبرت لذلك نتيجة للضغط البيئي، وقد شخص Miles & Snow أسباب ظهور هذا النوع من المنظمات بالآتي:

- إن الإدارة العليا لا تمتلك وضوحاً وتفصيلاً كافياً لإستراتيجية المنظمة.

- عجز الإدارة العليا عن وضع وتشكيل هيكل وعمليات كاملة يتواءم تماماً مع الإستراتيجية المختارة، وهذا السبب هو الأكثر شيوعاً وأهمية.
- احتفاظ الإدارة بذات العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية الخاص بالمنظمة بصرف النظر عن التغيرات البيئية.

المحور الثالث الجانب الميداني

أولاً. وصف خصائص عينة البحث :

يوضح الجدول (2) أهم السمات المميزة للأفراد المبحوثين من حيث المركز الوظيفي إذ يتضح أن مديري الإدارات يشكلون 26% ورؤساء ومسؤولي الأقسام والشعب من الإداريين يمثلون 39% وهي النسبة الأكبر من المبحوثين، فيما بلغت 35% نسبة المديرين الفنيين من الأفراد المبحوثين. ووفق المؤهل العلمي تبين أن أغلبية المبحوثين هم من حملة البكالوريوس بنسبة 68% والماجستير والدكتوراه بنسبة 12% فضلاً عن نسبة 10% دبلوم عالي، أي أن 90% من الأفراد المبحوثين حاملين للشهادات العليا و10% منهم فقط ممن يحمل الإعدادية وهذا دليل على قدرات وإمكانات المبحوثين لامتلاك مقومات التفكير الإبداعي أثناء العمل في الميدان. وبخصوص الجنس فقد بلغت نسبة الذكور 53% وكانت نسبة الإناث 47% وهي تعد نسبة كبيرة وفي ذلك مؤشر على دور المرأة في التفكير الإبداعي بمستوى لا يقل أهمية عن دور الرجل. وفيما يتعلق بالخدمة فإن 55% من المبحوثين لديهم مدة خدمة تجاوزت (10) سنوات، إذ بلغت 20% للخدمة (11-15) و35% للخدمة (16-20) وبلغت 45% من المبحوثين ممن لديهم أقل من (10) سنوات توزعت بواقع 10% للخدمة (1-5) و35% للخدمة (6-10)، وفي ذلك دليل على أن مدة الخدمة تنعكس على مقدار الخبرة والمهارة والممارسات السلوكية التي يكتسبها العاملون التي تثرى بدورها الجانب التفكير الإبداعي لديهم. أما بخصوص النسبة المئوية لفئات المبحوثين فقد بلغ أن 51% تزيد أعمارهم عن 40 سنة بواقع 41% للفئة (41-50) و10% للفئة (51 فأكثر) كما يلاحظ أن 35% للفئة (31-40) ونسبة 14% للفئة (30- فأقل) وفي ذلك دليل على أن 49% هم من الشباب، بوصفهم المعول عليهم في عملية الخلق والتفكير الإبداعي للارتقاء بواقع الأعمال.

الجدول (2)
خصائص عينة البحث

الجنس							
انثى				ذكر			
%		ت		%		ت	
47%		23		53%		26	
العمر							
50 فأكثر		50-41		40-31		30 فأقل	
%		ت		%		ت	
10%		5		41%		20	
35%		17		14%		7	
المؤهل العلمي							
ماجستير فأكثر		دبلوم عالي		بكالوريوس		إعدادية	
%		ت		%		ت	
12%		6		10%		5	
68%		33		10%		5	
مدة الخدمة							
20-16		15-11		10-6		5-1	
%		ت		%		ت	
35%		17		20%		10	
35%		17		35%		17	
10%		5		10%		5	
المنصب الوظيفي							
فني		اداري		مدير			
%		ت		%		ت	
35%		17		39%		19	
26%		13					

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها :

يتناول هذا الجزء وصف وتشخيص بعدي الدراسة، وفقاً لنتائج الاستبيان وبحسب مدركات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لغرض الوصول إلى المقومات التفكير الإبداعية الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بالسلوك الإستراتيجي وفق الآتي:

أ. وصف أبعاد التفكير الإبداعي وتشخيصها :

تعكس تفاصيل الجدول (3) عرض مواقف المستبينة آراؤهم تجاه متغير التفكير الإبداعي وفقاً للأبعاد المكونة له، وعلى النحو الآتي:

1. **الطلاقة :** يشير 47,966 % من المبحوثين إلى اتفاقهم على هذا البعد ومما يؤكد ذلك المعدل العام لمجمل الأوساط الحسابية البالغ 3,462 بمعدل انحراف معياري 0,196، كما توضح النتائج بأن المؤشر X1 (يمتلك أفراد منظمنا القدرة على توليد الأفكار العديدة) قد تميز باستحوذه على التوافق الأعلى، إذ جاء باتفاق 29 بنسبة 59,2 %، وعلى النقيض استحوذ المؤشر X4 (يمتلك أفراد منظمنا القدرة على التعبير عن أفكارهم على نحو مفهوم) على التوافق الأقل حسب رأي العينة باتفاق 17 بنسبة 34,6 %، وفي المقابل يشير فقط ما نسبته 13,9 % من المبحوثين إلى عدم اتفاقهم حول امتلاك منظماتهم لهذا البعد بوصفها أحد أبعاد التفكير الإبداعي، وبدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم بين المؤشرين الأكبر والأقل اتفاقاً.

2. **المرونة :** يتفق بشدة 42,04 % من المبحوثين على المرونة بوصفه أحد أبعاد التفكير الإبداعي وقد بلغ المعدل العام لمجمل الأوساط الحسابية للمؤشرات المعبرة عن هذا البعد 3,342 بانحراف معياري قدره 0,755، أما أكبر نسبة اتفاق فقد بلغت 51 % بالنسبة للمؤشر X7 (يمتلك أفراد منظمنا إمكانية التنوع في أفكارهم) بوسط حسابي 3,510 وانحراف معياري 0,981 ونسبة أقل اتفاق بلغت 30,6 والخاصة بالمؤشر X11 (لا يولد تغير المواقف أي صعوبة لدى أفراد منظمنا) الذي جاء بوسط حسابي 3,102 وانحراف معياري 0,847، كما أظهرت النتائج أن 16,75 % من المبحوثين ممن لا يتفق حول هذا البعد على نحو عام، أما باقي المؤشرات فقد تراوحت بين المؤشرين الأكبر والأقل اتفاقاً وبدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم.

3. **الاصالة :** يشير اتفاق 41,24 % بشدة إلى أهمية هذا البعد بوصفه أحد أبعاد التفكير الإبداعي وبدليل الوسط الحسابي لمجمل مؤشرات البالغ 3,256 بانحراف معياري قدره 1,007 كما يلفت الانتباه إلى أن 24,46 % من المبحوثين غير متفقين على أهميته، وأن 34,28 % من الأفراد المبحوثين لا يعني لهم شيئاً (محايدين)، أما أعلى نسبة اتفاق فقد كانت 40,8 % للمؤشر X14 (يتمكن أفراد منظمنا من إيجاد استخدامات جديدة للأفكار الحالية) بوسط حسابي 3,367 بانحراف معياري بلغ 0,882، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للمؤشر X15 (لدى أفراد منظمنا القدرة على تقديم الأفكار السابقة بطريقة فريدة وذكية) بوسط حسابي 3,163 بانحراف معياري بلغ 1,007، أما باقي المؤشرات فقد تراوحت وبدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم بين المؤشرين الأكبر والأقل اتفاقاً.

ب. وصف أنماط السلوك الإستراتيجي وتشخيصها :

1. **النمط الأول: المنقب :** يبين الجدول (3) اتفاق بشدة بين المبحوثين بنسبة 44,216 % ومن خلال الوسط الحسابي لمجمل المؤشرات البالغ 3,339 وانحراف معياري قدره 0,980 كما بلغت نسبة عدم مقبولية النمط هذا حسب رأي المبحوثين 17,633 %، أما أعلى نسبة اتفاق فقد كانت للمؤشر X21 (تسعى منظمنا نحو تقديم منتجات جديدة مع المنتجات القائمة) بواقع 59,2 % انحراف معياري قدره 0,885 بوسط حسابي بلغ 3,612 ونسبة أقل اتفاق بلغت 32,6 % بانحراف معياري قدره 0,847 الخاص بالمؤشر X20 (تعتمد منظمنا على الأسواق الجديدة لطرح المنتجات القائمة)، أما باقي المؤشرات فقد تراوحت ما بين المؤشرين الأكبر والأقل اتفاقاً بدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم.

2. **النمط الثاني: المدافع :** يتفق معظم الأفراد المبحوثين بشدة بنسبة 49,4 % على مقبوليتهم لهذا النمط بوصفه سلوكاً إستراتيجياً، إذ بلغ الوسط الحسابي لمجمل المؤشرات المكونة لهذا البعد 3,460 بانحراف معياري قدره 1,142، فيما بلغت نسبة عدم مقبولية النمط هذا حسب رأي المبحوثين 17,54 %، أما أعلى نسبة اتفاق فقد كانت للمؤشر X24 (تسعى منظمنا للحصول على مكائن ومعدات ذات استخدامات إنتاجية متعددة)، إذ بلغ الوسط الحسابي 3,673 بانحراف معياري قدره 0,851، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للمؤشر X25 (تعتمد منظمنا بأنها ستواجه معوقات كثيرة إذا أقدمت على توسيع مجال أعمالها)، إذ بلغ الوسط الحسابي 3,040 بانحراف معياري قدره 0,978، أما باقي المؤشرات فقد تراوحت وبدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم ما بين المؤشرين الأكبر والأقل اتفاقاً.

جدول (3)

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات ابعاد التفكير الابعادي والسلوك الإستراتيجي

ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة

- أ. التحقق من وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي
- تؤكد مضامين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي في الشركات المبحوثة، وقد بلغ معامل الارتباط ($0,422^{**}$) الذي يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.
- ولتحليل العلاقة بين المتغيرات على نحو موسع تم اختبار العلاقات بين الأبعاد والأنماط التي يعكس تفاصيلها الجدول (4) على النحو الآتي:
1. ظهور علاقة ارتباط موجبة غير معنوية بلغت ($0,224$) بين الطلاقة والسلوك الإستراتيجي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
 2. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بلغ مقدارها ($0,343^{*}$) عند مستوى معنوية ($0,05$) بين المرونة والسلوك الإستراتيجي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
 3. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بلغ مقدارها ($0,398^{**}$) عند مستوى معنوية ($0,01$) بين الأصالة والسلوك الإستراتيجي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (4)

علاقة الارتباط بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	الطلاقة	المرونة	الأصالة	المؤشر الكلي مقومات التفكير الابداعي
المنقب		0,013	0,257	*0,290	*0,315
المدافع		*0,286	0,113	0,093	0,079
المحلل		0,095	**0,473	**0,388	*0,313
المؤشر الكلي (السلوك الإستراتيجي)		0,224	*0,343	**0,398	**0,422

* $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$

N = 49

d.f (45,3)

ب. التحقق من تأثير أبعاد التفكير الابداعي في نمط السلوك الإستراتيجي

تشير نتائج تحليل الانحدار التي يعكسها الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لمقومات التفكير الابداعي في تحديد نمط السلوك الإستراتيجي من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (10,156) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,04) عند درجتى حرية (47,1) عند مستوى المعنوية (0,05) وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,422) الذي يوضح قدرة المتغير المستقل (مقومات التفكير الابداعي) على تفسير (42%) من التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد (السلوك الإستراتيجي) ومن شأن ذلك أن يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية. كما تعرض تفاصيل الجدول (5) تأثير الأبعاد الفرعية للتفكير الابداعي وعلى النحو الآتي:

1. تبين النتائج في الجدول (5) أن معامل التحديد R^2 (0,050) بإمكانية تفسير (5%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على السلوك الإستراتيجي، أما الباقي البالغة نسبته (95%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة ومنها الخطأ العشوائي ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,474) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (4,04) عند درجتى حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05) الأمر الذي يستوجب رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (وجود أثر معنوي لطلاقة في السلوك الإستراتيجي في الشركة المبحوثة).

2. يوجد تأثير موجب للمرونة في السلوك الإستراتيجي، إذ يوضح معامل التحديد R^2 (0,118) بإمكانية تفسير (11%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على السلوك الإستراتيجي، أما الباقي البالغة نسبته (89%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة البالغة (6,263) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,04) عند درجتى حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05) الأمر الذي يستوجب قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (وجود أثر معنوي للمرونة في السلوك الإستراتيجي المعتمد في الشركة المبحوثة)، والذي يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعد (0,343) من التغير في السلوك الإستراتيجي بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد المرونة.

3. يوجد تأثير موجب للأصالة في السلوك الإستراتيجي، إذ يوضح معامل التحديد R^2 (0,159) بإمكانية تفسير (15%) فقط من المتغيرات التي تطرأ على السلوك الإستراتيجي، أما الباقي البالغة نسبته (85%) فتفسرها الأبعاد الأخرى أو تعود إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة ومنها الخطأ العشوائي ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة البالغة (8,869) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,04) عند درجتى حرية (47,1) وبمستوى معنوية (0,05)، والذي يؤكد معنوية النموذج قيمة (B) التي تعد (0,398) من التغير في السلوك الإستراتيجي بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد المرونة، الأمر الذي يستوجب قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (وجود أثر معنوي للأصالة في السلوك الإستراتيجي المعتمد في المنظمات عينة الدراسة).

الجدول (5)
تأثير مقومات التفكير الابداعي في السلوك الإستراتيجي

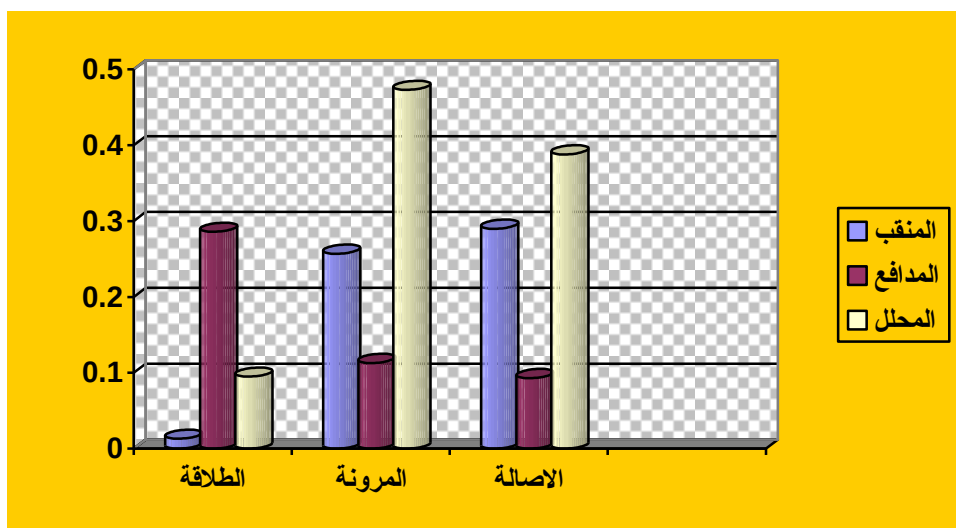
الجدولية	F	المحسوبة	R2	السلوك الإستراتيجي		المتغير المعتمد
				t	B	المتغيرات المستقلة
4,04		2,474	0,050	1,573	0,224	الطلاقة
		6,263	0,118	2,503	0,343	المرونة
		8,869	0,159	2,978	0,398	الأصالة
		10,156	0,178	3,187	0,422	المؤشر الكلي لأبعاد التفكير الابداعي

* $P \leq 0.05$

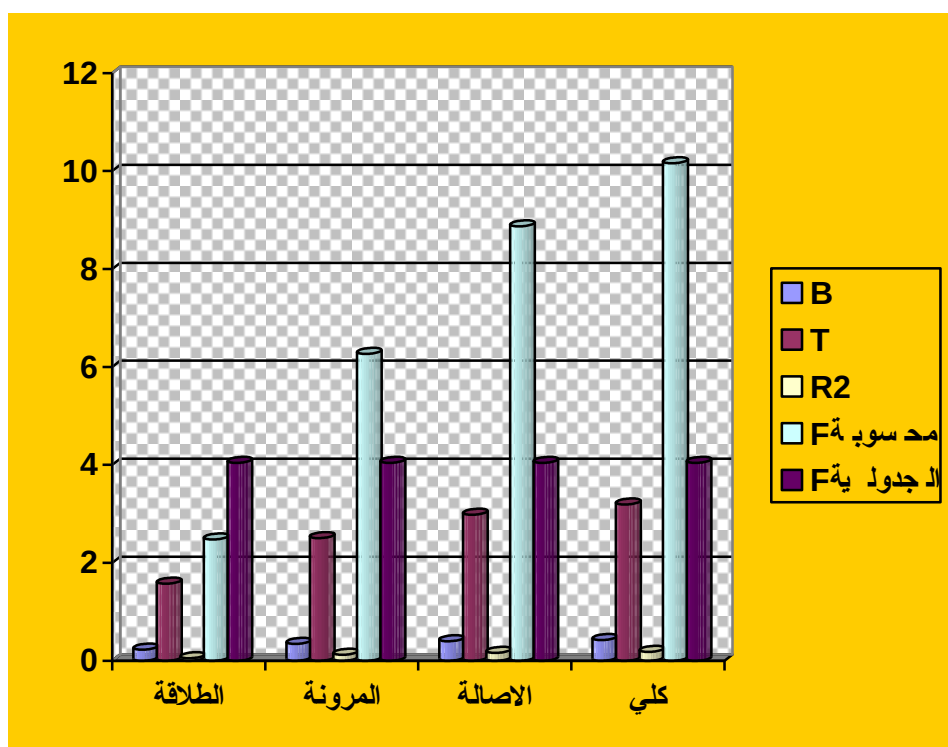
** $P \leq 0.01$

N = 49

d.f (45,3)



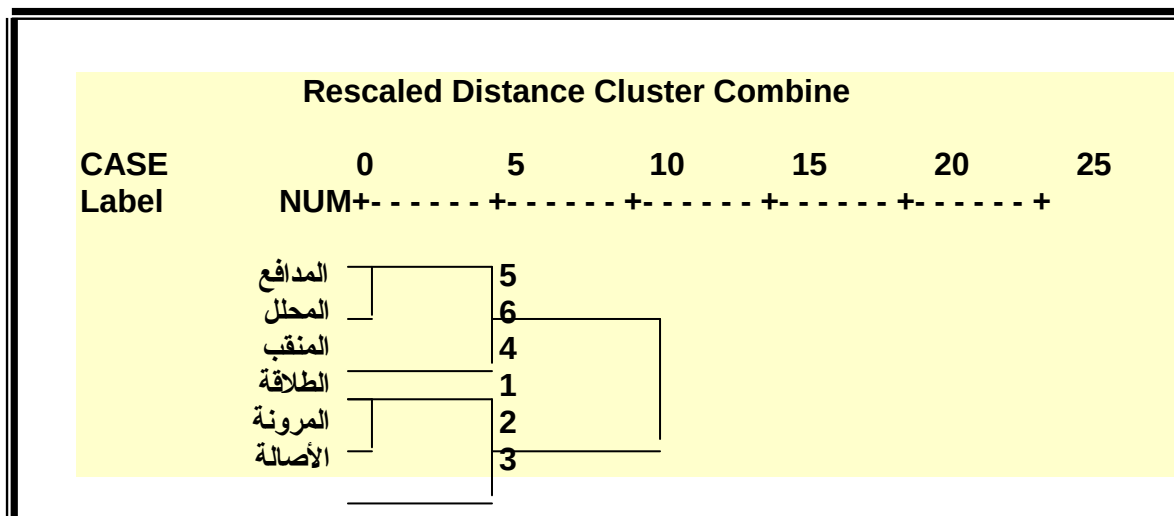
الشكل (2)
علاقة الارتباط بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الاستراتيجي



الشكل (3)
علاقة التأثير بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الاستراتيجي

ت. التحقق من وجود العقدة بين متغيرات البحث

من أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم إجراء التحليل العنقودي بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التفكير الابداعي) المتمثلة بـ: (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وأبعاد المتغير المعتمد (أنماط السلوك الإستراتيجي) المتمثلة بـ: (المدافع، المحلل، المنقب)، وكما يعرضه الشكل (4).



الشكل (4)

الشكل المتسلسل لمتغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

من نتائج الشكل (4) الذي يظهر الشكل المتشجر لمتغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة، إذ تكون العنقود الأول المتشكل من المتغيرات (المدافع - المحلل) الخاصة بالبعد المعتمد الذي يظهر قوة العلاقة بين هذين المتغيرين ضمن هذا البعد، بينما تضمن العنقود الثاني، العنقود الأول مع ارتباط متغير المنقب وهذا ما يظهر قوة علاقة الارتباط الكبيرة بين متغيرات البعد المعتمد. فيما ضمّ العنقود الثالث متغيري الطلاقة والمرونة ضمن البعد المستقل للدلالة على قوة العلاقة بينهما، بينما تشكل العنقود الرابع بارتباطه مع العنقود الثالث بضمه لمتغير الأصالة، أما العنقود الخامس فيوضح قوة علاقة الارتباط والتداخل بين البعد المعتمد المتمثل بـ: (المنقب، المحلل، المدافع) والبعد المستقل المتمثل بـ: (الطلاقة، المرونة، الأصالة). بناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على (تتباين قوة علاقة الارتباط والآخر بين متغيرات البحث).

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

- اعتماداً على ما تقدم في الإطار النظري وما تلاه في الإطار الميداني يمكن استنتاج الآتي:
 - أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير وعقدة بين التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي والأبعاد الفرعية العائدة لكلا المتغيرين.
 - تبين من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات أن مستوى العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي وأنماط السلوك الإستراتيجي كانت ضعيفة ولا تتناسب مع أهمية التفكير الابداعي بوصفها فلسفة أو إستراتيجية من شأنها تقديم أفضل السياسات للمنظمات التي تسعى لتكون مبدعة من خلال اختيارها لنوع نمط السلوك الإستراتيجي المناسب لكل المنظمات الباحثة عن الريادة والتفوق في الميدان.
 - تبين بأن الشركة المبحوثة لا تعتمد على مقومات التفكير الابداعي واستثمارها في تحسين نمط سلوكها الإستراتيجي، وهذا كان واضحاً في واقع الشركات المبحوثة، إذ قد غلب عليها نمط السلوك الإستراتيجي المدافع.
 - اتضح بأن بُعد الطلاقة، وهو أحد مقومات التفكير الابداعي قد أحرز الوسط الحسابي الأعلى بالنسبة لبقية الأبعاد، وهو أعلى من الوسط الفرضي باتفاق العينة المبحوثة إلا أنه كان الأضعف تأثيراً وهذا يدل على عدم الفهم أو الوضوح من وجهة نظر المبحوثين بخصوص أهمية امتلاك الأفراد القدرة على توليد وإنتاج الأفكار.
 - تبين كذلك عدم اهتمام الشركات المبحوثة باستقطاب العاملين الجيدين باعتبارهم من المبدعين وهذا كان واضحاً من خلال اتفاق المبحوثين على بعض المؤشرات التي تؤيد ذلك.
 - اتضح أيضاً عدم إيلاء الشركات المبحوثة الاهتمام الكافي لأنشطة البحث والتطوير التي تعد طريقاً مباشراً للمنظمات والعاملين على حد سواء للإبداع .

ثانياً. المقترحات

1. لابد للمنظمة لتكون مبدعة أن تهتم بتخصيص مبالغ للإففاق على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر.
2. على الشركة المبحوثة توجيه المزيد من الاهتمام والتركيز على مقومات التفكير الابداعي عموماً ومحاولة تنبيهها للفكر التفكير الابداعي من خلال تأهيل العاملين فلسفياً وفكرياً بتوجه تلك المنظمات لانتفايح نحو الطروحات التفكير الابداعية عن طريق:
- أ. من خلال المشاركة بالمؤتمرات والندوات المحلية، العربية، الدولية لتكون كنموذج ودليل عمل بالنسبة لها.
- ب. إقامة الدورات أو البرامج التدريبية الخاصة لتعلم التفكير والسلوك التفكير الابداعي.
- ت. عمل وإدارة الجلسات النقاشية والحوارية بخصوص كل المستجدات المتعلقة بإنتاج الشركات، بين الإدارات ذات العلاقة لحثهم على التفكير الابداعي واستخلاص الأفكار المفيدة.
- ث. التأكيد على إجراء التقييم الدوري للإبداعات بعامة، والأفراد والعاملين بخاصة لأجل الوقوف على معرفة أسباب الفشل من جهة ولمعرفة الليات التعزيز من أخرى.

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والاطاريح

1. سعد الملوك، جلال، (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز التفكير الابداعي المنظمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. سلطان، فلاح علي، (1996)، المناخ المنظمي وأثره في تحديد السلوك والخيار الإستراتيجيين تطبيقاً في عينة من الشركات الصناعية المساهمة الخاصة/نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. سليمان، وزيرة يحيى، (2010)، المدخلات الإستراتيجية للذكاء التنافسي وانعكاسها في تحديد سلوك الخيار الإستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات النقال في العراق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. الصراف، زياد عبد الغني أحمد، (1999)، أثر استخدام طريقة الوحدات في التفكير الابتكاري والتحصيل في العلوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الموصل.
5. طاهر، ناجحة محمد، (2006)، التفكير الابداعي بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير (غير منشورة جامعة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة - كربلاء.
6. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في التفكير الابداعي التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
7. النجفي، زياد عبد العزيز، (1996)، قيم المدير الإستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
8. هاوراي، كاظم فرج عارف سعيد، (2010)، الأثر التتابعي للتوجه والسلوك الإستراتيجيين في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة السليمانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
9. الياسري، أكرم محسن مهدي، (2005)، التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتأثيره في الأداء: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ب. المجلات العلمية

1. كاظم عبد زيد، (1994)، دي بونو وعلم نفس التفكير، المجلة العلمية لجامعة تكريت، المجلد 1، ع1، صلاح الدين، العراق.
2. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية (تصدرها كلية الآداب، جامعة المنيا)، 1999، مجلد 33، ص 53-101.
3. العامري، أحمد سالم، (2002)، السلوك القيادي التمويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد التاسع، جامعة الكويت.
4. فائز غازي عبد اللطيف البياتي وبدوي أكرم شهواز المطيري، (2002)، التفكير الابداعي الإداري لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم، مجلة كلية المأمون الجامعة، ع 6، بغداد، العراق.
5. فتاح أبلحد فتوح وندي فتاح زيدان، (2003)، أثر برنامج سكامبر في تنمية التفكير الابداعي، مجلة أبحاث كلية المعلمين، المجلد 1، ع1، نينوى، العراق.
6. الفيض، سلام، (2006)، الإستراتيجية: نشأتها، تطورها، ومفهومها، ونماذجها، وطرق قياسها من منظور الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال، مجلة الإداري، السنة (28)، العدد (107)، سلطنة عمان.

ت. المؤتمرات والندوات

1. فتحي مصطفى الزيات ووليد كامل القفاص، (2001)، (مفهومه، أساليب قياسه، مهاراته، تنميته)، اجتماع خبراء حول تنمية أساليب التفكير لدى الطلبة في التعليم قبل الجامعي، بيروت، لبنان.

ث. الكتب والمراجع

1. درويش، (1983) زين العابدين، تنمية التفكير الابداعي، القاهرة: دار المعارف.
2. فتحي عبدالرحمن جراون، (1998)، الموهبة والتفوق التفكير الابداعي، دار الكتاب الجامعي، العين.
3. بشير العلاق وقحطان العبدلي، 1999، استراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن.
4. المغربي، كامل محمد، (1999)، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حنورة، مصري عبد الحميد، (2000)، علم نفس الفن وتربية الموهبة، دار غريب للنشر، القاهرة.
6. الصرن، رعد حسن، (2001)*، إدارة الابتكار والتفكير الابداعي: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
7. حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. فتحي، محمد، (2003)، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
9. أبو جادو، صالح محمد علي، (2004)، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الابداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ودار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، رام الله، فلسطين، عمان، الأردن.
10. موسى اللوزي، (2003) التطوير التنظيمي – اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. النعيمي واخرون، محمد عبد العال (2009)، "طرق ومناهج البحث العلمي، عمان، الوراق للنشر والتوزيع .

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Dissertation & Thesis

1. Shuaib,s,abdul- fatah, (1997), The Impact of Role Playing in Conversation Enhancing the Creative Thinking of Students at the Department of English College of Education, A thesis for Degree of MA, College of Education, University of Mosul.

B. Articles

1. Guilford, J. P. (1959), Traits of Creativity (pp. 142-161) In: H. Anderson (Ed.) Creativity and its cultivation, New York: Harper.
2. Kotler, Philip, (2000), Marketing Management", The Millennium Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.

C. Researchs

1. Ansoff,H. Iger, (1987), Emerging Paradigm of Strategic Behavior, Strategic Management Journal, Vol. 8.
2. Drucker, Peter, (1985), Innovation and Interpreneurship, Christensen , Clayton.
3. De Bono, E.(1993). Serious Creativity: Using the Power of Internal Thinking To ceate New Ideas. New York: Harper Collins. (1993) journal of technical Education and Traning ,Vol 3,No1 (2011) .
4. Hambrick, Donald C., (1983), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow Strategic Types, Academy of Management Journal, Vol.1, No. 2.
5. Miles, E., Raymond and Snow, C. Charles, (1986), Management: New Concepts for New Forms, California Management Review, Vol.XXVII, No. 3.
6. Mintzberg, Henry, (1977), Policy As Filed of Management Theory, Academy of Management Review, January.
7. Trumbo, D. A., (1961), Individual and Group Correlates of Attitudes Toward Work-Related Change, Journal of Applied Psychology, 45,5,338-344.

8. Zipple, Anthony, (2001), Making Innovation Happen, Psychiatric Rehabilitation Journal, Spring, Vol. 24, Issue 4.

D. Books

1. Butler, J.E., G.R. Ferris & Napier, N.K., (1996), Strategy and Human Resources Management, South WESTERN Publishing Co., Ohio, U.S.A.
2. Miles, E., Raymond and Snow, C. Charles, (1978), Organizational Strategy and Process, McGraw- Hill Inc., Tokyo, Japan.
3. Quinn James, Brain: Mintzberg, Henry & Robert, James, (1988), The Strategy Process, Concepts, Context and Cases, Prentice-Hall, USA.
4. Ralph, D., Stacey, (2000), Strategic Management and Organizational Dynamic, 3rd ed., Prentice-Hall, UK.
5. Ross. Joel, (1995), Total Quality Management: Text, With Cases, butter worth.uk
6. Schermerhorn, John R., (1996), Management and Organizational Behavior, John Wiley & Sons, U.S.A.,
7. Gordon, J. R., Row Mondy, A. Sharplin & Premeaur, (1990), Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, U.S.A.,

C. Website

1. Tan Hao, Weston, Hao & Tang, Yiming, (2003), Applying the Miles & Snow's Business Strategy Typology to Which Real Estate Development A Reach From, Working Papers Macquarie Graduate School Of Management Macquarie University, Sydney, Australia, Hoaton@gmail.com
2. Gimenez, F ernando, A.P., (1994), Miles and Snow Strategy Model in the Consept of Small Firms, Working Paper, University of Colombo, fgimenez@dad-uem.br

الأستاذ..... المحترم

م / استمارة استبانة*

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،
يرجى التفضل بالإجابة السليمة على الاختيار الذي ترونه مناسباً في استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث الموسوم ((تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي والسلوك الإستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل)) علماً بأن الاستمارة تستخدم لإغراض البحث العلمي راجين توشي الدقة في الإجابة ولا داعي لذكر الأسماء ضماناً لسرية ما تودون تدوينه لطفاً ، شاكرين تعاونكم معنا.

مع فائق الاحترام

الباحثة

(*) أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة، هم:
أ.م.د. نجلة يونس محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل / ادارة اعمال /رئيس قسم التسويق.
أ.د. نوال يونس محمد/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل / ادارة اعمال (موارد بشرية)
أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل/ ادارة اعمال(استراتيجية).
أ.م.د. سلطان احمد / المعهد التقني/موصل / . ادارة اعمال (منظمة)

أولاً. المعلومات العامة

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- العمر: 30 فأقل () 31-40 () 41-50 () 51 فأكثر ()
- المؤهل العلمي : ماجستير فأكثر () دبلوم عالي () بكالوريوس ()
- مدة الخدمة في الشركة : 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 ()
- المنصب الإداري: مدير () إداري () فني ()

ثانياً. أبعاد التفكير الابداعي

وتعبر عن مضامين أبعاد التفكير الابداعي التي تم تقسيمها إلى (الطلاقة، والمرونة، والأصالة)، يرجى وضع (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الطلاقة: (قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية محددة، والكم يعني الوفرة والكيف والجودة).

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
1	يمتلك أفراد منظمتنا القدرة على توليد عدة أفكار				
2	لدى أفراد منظمتنا إمكانية صياغة الأفكار				
3	يتسم العاملون في منظمتنا بسرعة إدراك المشاكل				
4	يمتلك أفراد منظمتنا القدرة على التعبير عن أفكارهم على نحو مفهوم				
5	يتميز أفراد منظمتنا بإنتاج أفكار متنوعة بوقت قصير				
6	يتميز أفراد منظمتنا بجودة الأفكار التي يقدمونها				

المرونة: وتعني الكفاءة في تغيير وجهة النظر والانتقال من موقف لآخر ، بالإضافة إلى التنوع وعدم التجمد أو التصلب وتتسم بالتنوع واللامطية.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
1	يمتلك أفراد منظمتنا إمكانية التنوع في أفكارهم				
2	اعتاد أفراد منظمتنا على تغيير مسارهم الفكري كلما تغير الموقف				
3	لدى أفراد منظمتنا القدرة العالية على التكيف مع الأوضاع الجديدة				
4	يساعد التغيير في المواقف أفراد منظمتنا على إنتاج أكبر عدد من الأفكار				
5	لا يولد تغيير المواقف أي صعوبة لدى أفراد منظمتنا				

الأصالة: قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة تختلف كما هو موجود ومتعارف عليه من أفكار. أي الانفراد بالأفكار.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة
1	يمتلك أفراد منظمتنا القدرة على توليد أفكار فريدة وغير مألوفة				
2	يمكن أفراد منظمتنا من إيجاد الحلول السريعة لمشاكل محددة ومثيرة				
3	يمكن أفراد منظمتنا من إيجاد استخدامات جديدة للأفكار الحالية.				
4	لدى أفراد منظمتنا القدرة على تقديم الأفكار السابقة بطريقة فريدة وذكية				
5	تسهل أفكار العاملين في منظمتنا في تصميم منتجات تشبع حاجات جديدة للزبائن.				

ثالثاً. أنماط السلوك الإستراتيجي

هو حالة منظمية تفسر الكثير من الأفعال الصادرة عن المنظمات أو قادتها، تفضي وفقاً لخصائصها العامة إلى تبني الأفراد لتصرفات معينة إزاء الأحداث البيئية. أي التصرف التكيفي الذي يعكسه واحد من الأنماط (المنقب، المدافع، المحلل). يرجى وضع علامة (✓) أمام المربع الذي يمثل النمط الذي يتم اعتماده.

المنقب: سلوك المنظمة الباحثة عن الريادة والتفكير الابداعي والمبادرة بتقديم منتجات جديدة ودخول الأسواق الجديدة.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق حتماً	لا اتفق بشدة
1	تستطيع منظمتنا أن تتحمل المخاطر العالية من أجل تقديم أفضل المنتجات				
2	تحاول منظمتنا أن تكسب زبائن جديدة عن طريق التنوع في منتجاتها أو خدماتها				
3	تسعى منظمتنا نحو تطوير منتجاتها أو خدماتها باعتماد التقانات الحديثة				
4	تعتمد منظمتنا على الأسواق الجديدة لطرح المنتجات القائمة				
5	تسعى منظمتنا نحو تقديم منتجات جديدة مع المنتجات القائمة				
6	تهتم منظمتنا كثيراً بمعرفة اتجاهات الطلب على منتجاتها/ خدماتها باستمرار				

المدافع: سلوك المنظمة الراغبة بالاحتفاظ بزبائنها عن طريق خفض الكلف مع التركيز على عدد محدود من المنتجات حفاظاً على سوقها.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق حتماً	لا اتفق بشدة
1	تسعى منظمتنا لتقديم منتجات ذات نوعية جيدة قياساً بالمنافسين				
2	تسعى منظمتنا للحصول على مكان ومعدات ذات استخدامات إنتاجية متخصصة				
3	تعتقد منظمتنا بأنها ستواجه معوقات كثيرة إذا أقدمت على توسيع مجال أنشطتها				
4	تري منظمتنا بأن نجاحها يتحقق من خلال تخفيض تكلفة المنتجات إلى أقل ما يمكن				
5	تميل منظمتنا إلى تحقيق الاستقرار في أنشطتها الحالية				

المحلل: وهو النمط الواقع في منتصف المسافة بين المنقب والمدافع وهو سلوك المنظمة لتحقيق التوازن بين الكفاءة الخاصة بالنمط المدافع والتعلم الخاص بالسلوك المنقب.

	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق حتماً	لا اتفق بشدة
1	تبحث منظمتنا عن ما تقدمه المنظمات الأخرى من منتجات رائدة لكي تقترح تقديمها				
2	تسعى منظمتنا للحصول على مكان ومعدات ذات استخدامات إنتاجية متنوعة				
3	تولي منظمتنا اهتماماً بتخصيص مبالغ لأنشطة البحث والتطوير				
4	تحاول منظمتنا أن تطرح منتجات ذات نوعية جيدة وتكلفة متدنية بنفس الوقت				
5	تهتم منظمتنا بطرح منتجات/ خدمات بأسعار تتناسب وقدرة الزبائن على الاقتناء				
6	تلجأ منظمتنا إلى الدراسة والتحليل قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير تقانات المنتج/ الخدمة				