



## Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



### Enhancing Innovation capabilities through strategic thinking: An applied study in a sample of Iraqi private banks

Prof. Dr. Khamis Naser Mohammed  
College of Administration and Economics  
Anbar University  
khamisnaser51@gmail.com

Researcher: Belal Yaseen Saleh  
College of Administration and Economics  
Anbar University  
bel19n1003@uoanbar.edu.iq

#### Abstract:

The research aims to identify the possibility of enhancing Innovation capabilities through strategic thinking in Iraqi private banks, To achieve this goal, the researchers used the descriptive analytical method to reach the answers to the research questions, Where the sample included (bank manager, branch manager, assistant manager, department manager), (150) forms were distributed to them, and (120) valid forms were retrieved from them for analysis, The questionnaire was used as a main tool for data acquisition and analysis, The hypotheses were tested using a number of descriptive statistical methods, The research concluded that strategic thinking has made great progress in its ability to influence the Innovation capabilities of banks in the field of research, The research also recommended investing in the energies, skills and experiences in banks by launching strategic ideas for their employees and urging them to continue in order to develop their innovative capabilities.

**Keywords:** strategic thinking, Innovation capabilities, Private Bank.

تعزيز القدرات الإبداعية من خلال التفكير الاستراتيجي  
دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة العراقية

الباحث: بلال ياسين صالح  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الأنبار

أ.د. خميس ناصر محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الأنبار

#### المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على مدى امكانية تعزيز القدرات الإبداعية من خلال التفكير الاستراتيجي في المصارف الخاصة العراقية، ولتحقيق هذا الهدف فقد استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اجابات اسئلة البحث، حيث شملت العينة (مدير مصرف، مدير فرع، معاون مدير، مدير قسم)، وتم توزيع (150) استمارة عليهم واسترجع منها (120) استمارة صالحة للتحليل، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة في الحصول على البيانات وتحليلها، وتم اختبار

الفرضيات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية. وقد استنتج البحث إن التفكير الاستراتيجي قد حقق تقدماً كبيراً في قدرته على التأثير في القدرات الإبداعية للمصارف مجال البحث. كما أوصى البحث على استثمار الطاقات والمهارات والخبرات الموجودة في المصارف عن طريق إطلاق الأفكار الاستراتيجية لموظفيها وحثهم على المواصلة من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، القدرات الإبداعية، المصارف الخاصة.

## المقدمة

بات من المؤكد وبما لا يقبل الشك الدور الحقيقي للمنظمات في مواجهة التحديات في بيئة الأعمال المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن المتجددة، من خلال استغلال مواردها وقدراتها والاستفادة منها وديمومتها وتحويلها إلى مخرجات ملموسة، مستفيدة من طريقة تفكير أفرادها وكمية المعلومات والمعرفة التي يمتلكونها وإمكانية تطويرها وتوظيفها بالشكل الأمثل.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي لتأخذ على عاتقها تناول مواضيع حديثة تسهم في الارتقاء بأداء المنظمات. وبالنظر لقلّة ومحدودية الدراسات والبحوث التي تصدرت لهذه الموضوعات (التفكير الاستراتيجي، القدرات الإبداعية) في المصارف الخاصة العراقية، فقد حفزت الباحثان لتبني هذه الموضوعات في هذه المصارف، لدواعي عدم تفويت الفرصة للإفادة من معطياتها من أجل استخدامها وتجسيدها في المصارف المبحوثة.

بناءً على ذلك جاء البحث الحالي ليتم تطبيقه في المصارف الأهلية، ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي (هل للتفكير الاستراتيجي تأثير في تعزيز القدرات الإبداعية؟) وتوضيح أهميته تبنيه من قبل المصارف المبحوثة بالإضافة إلى بيان علاقة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وتضمن البحث على فرضية رئيسية متمثلة بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في القدرات الإبداعية بأبعاده في المصارف الخاصة) ومن أجل تحقيق أهداف البحث تكون من أربعة جوانب أشار الجانب الأول إلى منهجية البحث فيما غطى الثاني الإطار النظري للبحث وتناول الجانب الثالث الإطار العملي للبحث فيما كرس الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

## الجانب الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تعد التحديات التي يعيشها القطاع المصرفي عموماً والمصارف الخاصة خصوصاً مستقبلية، فعندما تشد المنافسة بينها بشكل أكبر مع توقع التوسعات في حجم الأنشطة الاستثمارية والمستقبلية للبلد، ولتحقيق تلك المصارف أرباح عالية حالياً ربما قد يكون بسبب ممارسات لبعض الإجراءات التي تتيح ذلك، فالمشكلة تكمن في كيفية بقاء واستمرار هذه المصارف والمحافظة على مكانتها في السوق والتنافس في المرحلة القادمة وتفوقها على المنافسين.

وفي خضم هذه التحديات والعقبات الحالية التي تواجهها تبرز مشكلة البحث بتساؤل رئيسي (ما تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الخاصة؟) وعليه تتجسد المشكلة بالتساؤلات الآتية:

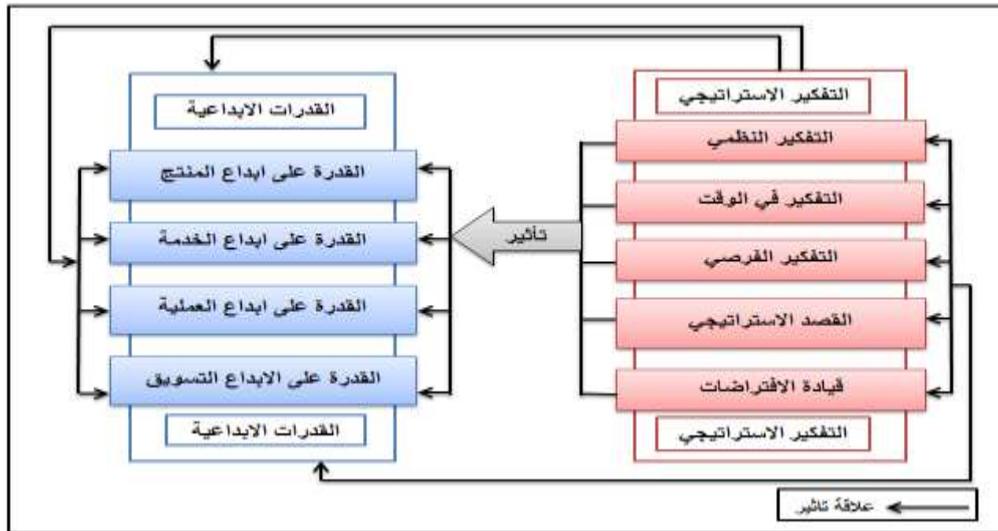
١. ما مستوى التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في المصارف المبحوثة؟
  ٢. أي أبعاد التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية تحظى بالاهتمام الأكبر لدى المصارف؟
  ٣. ما مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية في المصارف المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث الحالي من خلال:

١. تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي بما يعزز القدرات الإبداعية.
٢. الأهمية المتنامية للتفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في مختلف القطاعات وعلى وجه التحديد الخدمية منها وخصوصا في البلدان المتطورة التي تركز جهودها في ممارسة هذا التوجه الحديث للمنظمات، لما له من دور بارز الاثر في تحقيق النمو بتلك القطاعات ونجاحها.
٣. يمكن ان يسهم البحث الحالي في ايجاد حلول لبعض المشكلات التي قد تعاني منها المصارف المبحوثة، ولاسيما في مجال تنمية وتحفيز التفكير الاستراتيجي لديها وصولا الى التميز والتفرد من خلال قدراتها الإبداعية.

#### ثالثاً. اهداف البحث:

١. التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في المصارف المبحوثة.
٢. تحديد الأبعاد الرئيسية التي تحظى بالاهتمام الأكبر لدى عينة البحث؟
٣. بيان علاقة التأثير للتفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العينة في المصارف المبحوثة.

#### رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:** تروم الدراسة الحالية لإثبات صحة العلاقة بين متغيرات البحث حيث صيغت الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الاولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في القدرات الإبداعية بأبعادهها. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير التنظيمي في القدرات الإبداعية بأبعادهها في المصارف الخاصة.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرات الإبداعية بأبعادهها في المصارف الخاصة.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الفرصي في القدرات الإبداعية بأبعادهها في المصارف الخاصة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية بأبعادها في المصارف الخاصة.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لقيادة الافتراضات والقدرات الإبداعية بأبعادها في المصارف الخاصة.

**سادساً. مجتمع وعينة الدراسة:** يستهدف البحث الحالي ميدان البحث الذي شمل (20) مصرفاً خاصاً جرى اختيارها بشكل عشوائي وهي (مصرف الطيف الإسلامي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف آشور الدولي، مصرف إيلاف الإسلامي، مصرف سومر التجاري، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف العالم الإسلامي، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الإسلامي، مصرف الخليج التجاري، مصرف عبر العراق للاستثمار، مصرف الانصاري الإسلامي، مصرف حمورابي التجاري، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف بغداد، مصرف الثقة الدولي الإسلامي، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، المصرف العراقي الإسلامي، مصرف المشرق العربي الإسلامي)، وتم اختيار عينة تمثلت بالقيادات الادارية في تلك المصارف وتم توزيع (150) استبانة عليهم استرجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل، واجري عليها اختبارات الصدق والثبات و اشارت النتائج الى تمتع المقياس المستخدم بمستوى صدق وثبات عاليين.

**سابعاً. ادوات جمع البيانات والمعلومات:**

١. المسح المكتبي: يتضمن مجموعة من المصادر العربية والأجنبية التي تتناول موضوع البحث والمتضمنة (الكتب، المجالات والدوريات، رسائل الماجستير، وأطاريح الدكتوراه، البحوث، المقالات والانترنت).

٢. الاستبانة: هي اداة القياس الرئيسة لغرض جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي للبحث، وقد جرى اعدادها عبر الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، إذ تضمنت الاستبانة مقدمة تعرف بموضوع البحث واهدافه والغرض من الاستبانة وطريقة ملئها، وتضمنت قسمين أساسيين هما:

**القسم الاول:** المعلومات العامة المتعلقة بعينة البحث، التي تمثلت بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** فقرات الاستبانة التي اشتملت على المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية الآتية:

**اولاً. التفكير الاستراتيجي:** وتضمنت أبعاده التي تمثلت بـ (التفكير النظمي، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي، القصد الاستراتيجي، قيادة الافتراضات) والتي استخدمت في دراسة (Matar & Samour, 2015).

**ثانياً. القدرات الإبداعية:** وتضمنت أبعادها التي تمثلت بـ (القدرة على إبداع المنتج، القدرة على إبداع الخدمة، القدرة على إبداع العملية، القدرة على إبداع التسويق) التي استخدمت من قبل (Wonglimpiyarat, 2010) واعتمدت في دراسة (Hanaysha, 2020).

### **الجانب الثاني: الإطار النظري للبحث**

**اولاً. التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking:** استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي في نهاية القرن العشرين بشكل موسع، وقد استخدمه البعض ليشير الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في حين أهمل البعض الاخر استخدامه وأصبح من الصفات التقليدية التي عجزت عن التعامل مع

جوانب المنظمة الإبداعية، ويرى البعض انه يعني الإدارة الاستراتيجية فهو حالة متطورة من التخطيط الاستراتيجي ليشمل كافة مفاصل الإدارة الاستراتيجية، كونه يدخل في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وفي تحديد الاداء الاستراتيجي للمنظمة (آدم، ٢٠١٥: ١٦).

١. **مفهوم التفكير الاستراتيجي:** تفكير يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل وبهذه الطريقة يستخدم كلاً من ذاكرة المؤسسة وسياقها التاريخي الواسع كمدخلات حاسمة في خلق المستقبل (Liedtka, 1998: 122). وهو القدرة على توليد الأفكار واتخاذ القرارات بناءً على فهم مبادئ صياغة الإستراتيجية (Masifern & Vilà, 2002: 2). ويتضمن العمل ضمن مجموعة معينة من الافتراضات وبدائل العمل المحتملة فضلاً عن الافتراضات الحالية، مما قد يؤدي إلى أفكار جديدة وأكثر ملاءمة (Lawrence, 1999: 4). كما يعد طريقة تفكير عملية وغير رسمية ولكنها منظمة لمساعدة الذات أو المنظمة على التطلع إلى المستقبل لتحقيق الاهداف (Low & Ang, 2012: 503). استكشاف استراتيجيات جديدة وخيالية يمكنها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية وتصور مستقبل محتمل مختلف اختلافاً كبيراً عن الحاضر (Kargin & Aktas, 2012: 131).

وبناء على ما تقدم يضع الباحثان تعريفاً للتفكير الاستراتيجي بأنه تفكير يتنبأ بالمستقبل ويرسم مسار المنظمة عبر الإبداع والابتكار ويفوقها لاستغلال الفرص وتجنب التحديات والصعوبات المستقبلية لاكتساب ميزة تنافسية عن طريق وضع الخطط المناسبة لنقل رؤيتها إلى الواقع عبر فهم البيئة المحيطة والقضاء على الغموض في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف.

٢. **اهمية التفكير الاستراتيجي:** يمثل التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، ومن أجل تطوير استراتيجياتها يجب ان تتمتع بقدرة على التفكير الاستراتيجي للوصول للأهداف (أبو شعبان، ٢٠١٧: ٢٠). كما يعد مدخلا معاصرا من مداخل دراسة الإدارة الاستراتيجية حيث يؤكد على حسن توظيف التفكير في خدمة العمليات المختلفة للإدارة الاستراتيجية (Mason, 1986: 72). كما يستمد اهميته من خلال كونه اداة لصناعة المستقبل كونها صناعة بشرية ضرورية وحتمية وتبرز ايضا اهميته من خلال وصفه نمطا فكريا يسهم تحقيق التلائم بين امكانات المنظمة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقة لأنماط البيئة، وكما تعتبر كفاءة التفكير الاستراتيجي مكونا رئيسيا لمتطلبات القيادة في البيئة المتقلبة المعاصرة (Muriithi et al., 2018: 2).

٣. **ابعاد التفكير الاستراتيجي:** تختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين لأبعاد التفكير الاستراتيجي، إذ يتفق العديد من الباحثين على ذات الابعاد التي حددها نموذج (Liedtka, 1998) المتمثلة بـ (التفكير النظمي، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي، القصد الاستراتيجي، قيادة الافتراضات) والتي ستعتمد في البحث الحالي ومن ثم سيتم اختبارها في الجانب العملي وعلى النحو الآتي:

أ. **التفكير النظمي:** يبني التفكير الاستراتيجي مبني على أساس منظور الأنظمة، إذ يمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجاً عقلياً للنظام بشكله الكامل والشامل لخلق القيمة (Liedtka, 1998: 122). اهم قضية للتعلم التنظيمي ووجهة نظر مهمة للتفكير الاستراتيجي فهو يمثل جميع المكونات والعلاقات والاجزاء في عالم الاعمال (Tasgit, et al., 2018: 257). ويمثل تغييراً في الطريقة التي ننظر بها إلى المنظمة، وتغييراً في تصور المنظمة على أنها مزيج من المكونات المتميزة وغير ذات الصلة التي تتنافس على الموارد لاعتبار المنظمة كنظام عام (Ershadi & Dehdazzi, 2019: 6).

ب. **التفكير في الوقت:** يربط التفكير الاستراتيجي بين الماضي والحاضر والمستقبل، التفكير في الوقت (له) ثلاثة مكونات. الأول هو الاعتراف بأن المستقبل يأتي منه سوى الماضي، وبالتالي فإن للماضي قيمة تنبؤية. عنصر آخر هو الابتعاد عن الماضي، والتعديلات، والتغييرات، والتي تحول مستقبلًا أو فعليًا التدفقات المألوفة من القنوات المعتادة. العنصر الثالث هو المقارنة المستمرة، وهو تذبذب ثابت تقريبًا من الحاضر إلى المستقبل ومن المستقبل إلى الماضي والعودة، والاهتمام بالتغيير المرتقب (Liedtka, 1998: 123). وعند التفكير الاستراتيجي لا بد من الاتصال بالماضي مرورًا إلى الحاضر ومن ثم إلى المستقبل حيث نتعلم من الماضي لأخذ دروس ومن الحاضر لمعرفة الفجوة بين الآن ونحن الآن واين نريد ان نصل في نهاية المطاف (الكرخي، ٢٠١٣: ٥٧). ان الاستراتيجيون بحاجة الى التفكير في الوقت لربط ماضي الشركة وحاضرها ومستقبلها في عمليات تفكيرهم (O'Shannassy, 1999: 13).

ج. **التفكير الفرصي:** يعتمد جوهر هذا التفكير على الانفتاح على حياة جديدة وامكانية الاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن ان تكون مرتبطة ببيئة الاعمال سريعة التغيير (Tasgit, et al., 2018: 258). يجب أن يكون هناك مجال لاقتناص واستغلال الفرص التي لا تعزز الاستراتيجية المقصودة فحسب، بل تترك أيضًا إمكانية ظهور استراتيجيات جديدة مفتوحة (Liedtka, 1998: 123). ويشير الى قدرة القيادة على تركيز جهدها بدلًا من التركيز على المنظمة والتأكد من ان المعلومات المتناقصة او المحدودة لا تؤثر على اتخاذ القرارات الصحيحة (Muriithi et al., 2018: 3).

د. **القصد الاستراتيجي:** يسمح للأفراد داخل المنظمة بحشد طاقتهم والاستفادة منها، وتركيز الانتباه، فضلًا عن التركيز على المدة التي يتطلبها تحقيق الهدف (O'Shannassy, 1999: 13). انه يمكن المنظمات من التركيز على تحقيق مستوى عالي من الخيال والذي يتم تنشيطه من خلال التفكير الاستراتيجي، ويمكن ان تثير احساسا بالاكشاف والتوجيه ليتم تنشيطها بشأن الاحتمالات المستقبلية وهذه الايجابية تعتبر سمة من سمات القدرات الإبداعية (Hopwood, 2012: 14).

هـ. **قيادة الافتراضات:** إنه يعكس الطريقة العلمية، من حيث أنه يتعامل مع إنشاء الفرضيات واختبارها كأشطة مركزية (Liedtka, 1998: 123). وهو يعني ان القائد يمكنه ضمان دمج التفكير الإبداعي والنقدي في صنع الاستراتيجية، حيث تدمج هذه الكفاءة المنهج العلمي في التفكير الاستراتيجي (Sharif & Yazamb, 2018: 203). كما ويشير الى قدرة القيادة على تعديل منظماتها للاستجابة للتحديات البيئية (Muriithi et al., 2018: 3).

ثانياً. **القدرات الإبداعية Innovation Capabilities:** القدرة الإبداعية هي مفهوم معقد يمكن وصفه بأنه سمة من سمات استعداد المنظمة للإبداع وتطويرها، على الرغم من المحاولات التي بُذلت لفهم مفهوم القدرة الإبداعية، وارتباطه بنتائج الإبداع وأداء الشركة لكن في نهاية المطاف لا يوجد حتى الآن إطار شامل لتقييم القدرة الإبداعية (Blomqvist & Bankel, 2019: 6).

١. **مفهوم القدرات الإبداعية:** قدرة المنظمة على حشد المعرفة المتجسدة في موظفيها ودمجها لخلق معرفة جديدة تؤدي إلى منتج أو خدمة أكثر إبداعاً (Anniqueun, 2002: 1). وهي القدرة على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق من خلال تطبيق تقنيات العمليات المناسبة لإنتاج هذه المنتجات الجديدة وتبني تقنيات معالجة لتلبية الاحتياجات المستقبلية والاستجابة لأنشطة التكنولوجيا العرضية والفرص غير المتوقعة التي يخلقها المنافسون (J., Guan, 2003: 740). وهي قدرة المنظمة على المنافسة من خلال الإبداع النظمي، بما في ذلك إعادة تشكيل موارد المنظمة

وعملياتها بالإضافة إلى كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة (Carlgrén, 2013: 15). وهي إحدى الطرق الفاعلة التي تقود المنظمة إلى النجاح من خلال تنفيذ طرق وأساليب جديدة ومطورة لتحسين خدماتها وعملياتها وانشطتها الحالية بما يتلائم مع توجهات السوق (Wang & Dass, 2017: 127).

وعليه يضع الباحثان تعريفاً للقرارات الإبداعية بعدها بمجموعة من المهارات والمعارف والأفكار والتقنيات والعناصر التي تمتلكها المنظمة وتتفرد بها عن غيرها من أجل الارتقاء بمستواها في السوق وتوليد ميزات تنافسية عن طريق تقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو مطورة لكسب رضا الزبون وصنع قيمة مضافة على المدى البعيد.

٢. **أهمية القدرات الإبداعية:** القدرات الإبداعية تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الإبداعي، وأن المنظمة التي تتمتع بقدرة إبداعية محسنة تطبق عملية التعلم بالممارسة، مما يزيد من العقبات التي تواجه المنافسين في اكتساب المعرفة الفنية وتقليد الإنتاج (Yao, et al., 2020: 6). وتعكس القدرة الإبداعية قدرة الشركة على توليد أفكار جديدة هادفة لحل المشكلات وتحسين العمليات والتغيير التكنولوجي واستغلال السوق (Thoumrungrroje & Racela, 2019: 452). وتشجع القدرات الإبداعية المنظمة على تحقيق أهداف التصنيع وزيادة المرونة للتكيف الخارجي واستجابة للسوق وبالتالي تحسين أداء المنظمة (Ahmed, et al., 2020: 4).

٣. **أبعاد القدرات الإبداعية:** قدم الباحثان العديد من الدراسات التي تناولت القدرات الإبداعية وأهميتها للأفراد والمنظمات من أجل بيان قدراتهم وإمكانياتهم الذهنية والاستعداد لإظهار تلك القدرات الإبداعية من خلال سلوكهم الإبداعي المتميز، وقد اتفق العديد من الباحثين على الأبعاد الآتية: (القدرة على إبداع المنتج، القدرة على إبداع الخدمة، القدرة على إبداع العملية، والقدرة على إبداع التسويق). والتي اعتمدت في دراسة (Wonglimpiyarat, 2010: 250) واستخدمت في دراسة (Hanaysha, 2020: 5) وهي:

أ. **القدرة على إبداع المنتج:** القدرة على تقديم منتجات إبداعية بشكل متكرر تتميز بعرض عالي للتقنيات وأساليب إنتاج متقدمة للنجاح في بيئة السوق التنافسية الحالية، إذ يعد إبداع المنتجات مرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة والميزة التنافسية طويلة الأجل (Hanaysha, 2020: 5) كما تعد القدرة على تقديم أفضل المنتجات الحديثة والمطورة لمواكبة التغيرات المتسارعة مقارنة بالمنافسين من أجل الحصول على حصة سوقية، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات الخارجية (Hietasalo, 2019: 25). كما تمثل قدرة الموردين على تقديم منتجات جديدة وعلامات تجارية جديدة وزيادة الإيرادات على جميع المستويات (Bao et al., 2020: 63).

ب. **القدرة على إبداع الخدمة:** قدرة المنظمة على تقديم خدمات إبداعية فائقة لكل من الزبائن الحاليين والمحتملين للمنظمة واستخدام طرق جديدة لخلق قيمة أكبر لهم لتحسين الأداء المالي ونمو إيرادات للمنظمة (Hanaysha, 2020: 5) وقدرة الأعمال على جلب معرفة أو تقنيات جديدة لتطوير الخدمة الجديدة، مما يؤدي إلى تحسن كبير في إنتاج أو تسليم السلع أو الخدمات (Wonglimpiyarat, 2010: 250). وتشير إلى توفير الخدمات التي تركز على الزبون بناءً على إنتاج المنتجات من خلال دمج الخدمات مع السلع والمعرفة، تمكن الخدمة المصنّعين من خلق قيمة إضافية للزبائن وتمييز المنتجات عن طريق تضمين الخدمات لتجنب مخاطر التحويل إلى السلع (Yinanqi et al., 2020: 2).

ج. القدرة على إبداع العملية: تقديم وتنفيذ طريقة إنتاج وتسليم جديدة أو مطورة بشكل كبير واجراء تعديلات جوهرية في تقنيات التشغيل أو معدات العمل أو تطبيقات الأعمال لتقليل تكاليف إنتاج إجمالي الوحدات أو العناصر، زيادة جودة المنتج أو الخدمة، إنتاج أو تقديم المنتجات المحسنة بشكل كبير مع ميزات جذابة، توفير قيمة مضافة لربائنها (Hanaysha, 2020: 5). وتتضمن تطوير أو تحسين طريقة الإنتاج أو التسليم بالإضافة إلى إدخال مواصفات مهمة جديدة أو تدفق المعلومات أو المعدات أو البرامج. فالغرض الأساسي من هذا الجانب هو توفير الكفاءة بالطريقة التي تنفذ بها المنظمة أنشطتها، وبالتالي قد تؤدي هذه القدرة إلى خفض التكاليف أو زيادة المرونة أو الجودة أو أداء العملية (Silva, 2020: 73). وهي القدرة على ترقية عملية التشغيل، من أجل تعزيز كفاءة الإنتاج أو جودة المنتج، وتساعد على تقليل تكلفة الإنتاج وتحقيق ربح أعلى (Westman, 2011: 9).

د. القدرة على إبداع التسويق: قدرة المنظمة على إنشاء استراتيجيات جديدة ومبتكرة وإبداعية وكذلك طرق لتسويق منتجاتها وخدماتها لقطاع معين، وتقديم وتنفيذ أسلوب تسويقي جديد مع تغييرات مهمة في الأسعار أو الأدوات الترويجية أو وضع المنتج أو تصميم المنتج أو التغليف لتلبية احتياجات مختلف الزبائن بشكل أفضل من غيرهم (Hanaysha, 2020: 5). قد تشير إلى القدرة على إدخال أساليب تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج، ترويج المنتج أو تسعيره، ويتمثل الهدف الرئيسي للإبداع التسويقي في معالجة الاحتياجات المخصصة بشكل أفضل (Yanhui, 2018: 46). قدرة العمل على تنفيذ منتج/عملية جديدة أو محسنة تقنياً لسوق التشغيل للشركة (Wonglimpiyara, 2010: 250).

### المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

تضمن هذا المحور عرض وتشخيص نتائج متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

#### أولاً. عرض وتشخيص نتائج ومتغيرات البحث:

١. تبين من خلال الجدول (١) ان التفكير الاستراتيجي حظى بأعلى وسط حسابي من القدرات الإبداعية حيث بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.54) وهذا يؤشر حالة الانسجام والتجانس العالية بين الاجابات ويؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغة (13.01)، كما حصل متغير القدرات الإبداعية على وسط حسابي (4.05) ويشير ذلك الى الاهتمام العالي ايضا من قبل العينة بهذا المتغير، وبانحراف معياري (0.65) وهذا يبين الاتساق بين اجابات العينة ويؤكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (16.05)، كذلك نلاحظ بان قيم الانحراف المعياري جاءت متوافقة مع قيم معامل الاختلاف وهذا يدعم بشكل كبير تجانس البيانات.

٢. يتضح من الجدول (١) ان بعد التفكير في الوقت حصل على اعلى وسط حسابي من بين ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي مقداره (4.26) ويدل ذلك الى الاهتمام الملحوظ من قبل عينة البحث بهذا البعد، وبانحراف معياري (0.64) وهذا يؤكد حالة الانسجام بين اجابات العينة وعزز ذلك معامل الاختلاف البالغ (15.0) أذ تشير هذه النتائج الى تمتع عينة البحث بالقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية التي تساعد على توليد القرارات الافضل لتنفيذ استراتيجيتها بشكل اسرع ، فيما حل بعد قيادة الافتراضات باقل وسط حسابي (3.96) وهو اعلى من الوسط الفرضي ويشير الى مستوى الاهتمام المرتفع نسبيا للعينة بهذا البعد، وبانحراف معياري (0.60) ويوضح ذلك حالة الانسجام بين الاجابات ويؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف البالغ (15.2) وهذا يبين ان المصارف المبحوثة تركز على اكتشاف فرضيات جديدة والاستفادة منها لتقديم افضل الاستراتيجيات. فيما

جاءت بقية الابعاد بينهما وهي التفكير النظمي يليه التفكير الفرصي ثم القصد الاستراتيجي وبأوساط حسابية متقاربة ومرتفعة (4.19)، (4.17)، (4.15) على التوالي، اذ تعبر عن مستوى الاهتمام المرتفع جدا التي ابدتها عينة البحث، وبانحرافات معيارية ومعاملات اختلاف (0.59) (14.1) (0.57) (13.7) (0.60) (14.5) وعلى التوالي مما يبين حالة الانسجام الواضحة في الاجابات عموما وعلى الرغم من البعد الاكثر تجانساً هو التفكير الفرصي الذي جاء بالمرتبة الاولى وبعد قيادة الافتراضات في المرتبة الاخيرة من حيث التجانس.

٣. يظهر من الجدول (١) ان بعد القدرة على إبداع الخدمة قد حقق اعلى وسط حسابي من بين ابعاد القدرات الإبداعية اذ بلغ (4.15) وتدل هذه النسبة الى الاهتمام العالي من قبل العينة بهذا المتغير وبانحراف معياري مقداره (0.67) الذي يبين حالة الاتساق بين اجابات العينة والذي يؤكد قيمة معامل الاختلاف البالغة (16.1) وهذا يشير الى ان المصارف المبحوثة تسعى وباستمرار لإدخال اساليب جديدة وتحسينات على خدماتها المقدمة للزبائن فضلا عن ان السمة المميزة للمصارف هي تقديم الخدمات أكبر شريحة من الزبائن في السوق، فيما حقق بعد القدرة على إبداع التسويق اقل وسط حسابي (3.96) وهو اعلى من الوسط الفرصي ويؤشر ذلك المستوى المرتفع نسبيا لاهتمام العينة بهذا المتغير وبانحراف معياري قدره (0.77) وهذا يبين الانسجام الجيد بين الاجابات ويؤكد قيمة معامل الاختلاف البالغ (19.4) ويدل ذلك الى ان المصارف المبحوثة تحرص على تقديم مزيج تسويقي للأسواق لأجل دراسة السوق ورغبات الزبائن للحصول على حصة سوقية، اما بقية الابعاد فقد حلت بين هذين البعدين وهي القدرة على إبداع العملية ثم القدرة على إبداع المنتج، وكان مقدار الوسطين الحسابيين لهما (4.11)، (4.01) على التوالي وتعكس حالة الاهتمام المرتفعة لدى العينة المبحوثة وبانحراف معياري بلغ (0.68)، (0.71) ومعامل اختلاف مقداره (16.5)، (17.7) على التوالي والتي تؤكد حالة الانسجام بين الاجابات.

الجدول (١): يبين نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات وابعاد البحث (n=120)

المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
التفكير النظمي	4.19	0.59	14.1
التفكير في الوقت	4.26	0.64	15.0
التفكير الفرصي	4.17	0.57	13.7
القصد الاستراتيجي	4.15	0.60	14.5
قيادة الافتراضات	3.96	0.60	15.2
اجمالي التفكير الاستراتيجي	4.15	0.54	13.1
القدرة على إبداع المنتج	4.01	0.71	17.7
القدرة على إبداع الخدمة	4.15	0.67	16.1
القدرة على إبداع العملية	4.11	0.68	16.5
القدرة على إبداع التسويق	3.96	0.77	19.4
اجمالي القدرات الإبداعية	4.05	0.65	16.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث: قبل البدء باختبار فرضيات الانحدار يجب اختبار توزيع المتغير المستجيب وهو من الشروط المهمة لإجراء الانحدار الخطي البسيط، ولإثبات ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً "طبيعياً" سوف نستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) والنتائج كما في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢): يبين اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي

القدرة على الإبداع التسويقي	القدرة على إبداع العملية	القدرة على إبداع المنتج	القدرة على إبداع المنتج	القدرات الإبداعية	
3.9567	4.1067	4.1450	4.0050	4.0533	الوسط الحسابي
0.76748	0.68302	0.66861	0.71312	0.64582	الانحراف المعياري
1.798	1.876	1.616	1.613	1.374	قيمة الاختبار Z Kolmogorov-Smirnov
0.003	0.002	0.011	0.011	0.046	قيمة p-value

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ ان جميع قيم اختبار المعنوية (p-value) في اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) هي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) لمتغير القدرات الإبداعية وابعاده، وهذا يعني قبول فرضية العدم، اي ان البيانات لمتغير القدرات الإبداعية وابعادهما تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وبعد اجراء الانحدار تبينت النتائج كما في الجدول (٣) ادناه:

الجدول (٣) يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في القدرات الإبداعية بأبعادهما (n=130)

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتاβ	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	الدلالة
التفكير الاستراتيجي	القدرة على إبداع المنتج	0.45	0.86	0.41	83.40	وجود تأثير
	القدرة على إبداع الخدمة	0.71	0.83	0.44	92.71	وجود تأثير
	القدرة على إبداع العملية	0.40	0.89	0.49	113.59	وجود تأثير
	القدرة على إبداع التسويق	0.13	0.92	0.42	83.75	وجود تأثير
	القدرات الإبداعية	0.42	0.88	0.53	131.44	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يبين الجدول (٣) بان قيمة F المحسوبة (131.44) وهي اعلى من قيمة F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية، وتدل اشارة معامل بيتا الموجبة الى ان هذا التأثير

ايجابي، وكانت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.53) وهذا يشير الى ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (53%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية ، كما بلغت قيمة معامل بيتا (0.88) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي فان القدرات الإبداعية التي تعزز سوف تزداد بمقدار (88%)، وعليه ستكون معادلة الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.42 + 0.88 X$$

اذ ان:

Y: القدرات الإبداعية

X: التفكير الاستراتيجي

ب. اوضح الجدول (٣) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرة على إبداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة (83.40) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118)، ولكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، كما وبلغت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.41) وهذا يعني بان (41%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع المنتج يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.86) وهذا يشير الى انه عند تغيير وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي سوف يكون هناك تغيير بمقدار هذه النسبة (86%) في القدرة على إبداع المنتج، وعليه يكون نموذج الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y1 = 0.45 + 0.86 X$$

اذ ان:

Y1: القدرة على إبداع المنتج

ج. يشير الجدول (٣) ان قيمة F المحسوبة بلغت (92.71) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد على ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرة على إبداع الخدمة، وكون ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.44) وهذا يشير الى ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع الخدمة، وكانت قيمة معامل بيتا (0.83) وهذا يدل عند زيادة وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي فان القدرة على إبداع الخدمة التي تعزز سوف تزداد بمقدار (83%) في القدرة على إبداع الخدمة، وكان نموذج الانحدار كما يأتي:

$$Y2 = 0.71 + 0.83 X$$

اذ ان:

Y2: القدرة على إبداع الخدمة.

د. يبين الجدول (٣) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرة على إبداع العملية من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (113.59) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وكانت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.49) وهذا يشير الى ان (49%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع العملية يمكن تفسيره من خلال التفكير الاستراتيجي، وكانت قيمة معامل بيتا (0.89) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير بمقدار (89%) في القدرة على إبداع العملية، وبذلك فان معادلة الانحدار تكون بالصيغة الآتية:

$$Y3 = 0.40 + 0.89 X$$

اذان:

Y3: القدرة على إبداع العملية

هـ. اكد الجدول (3) بان قيمة F المحسوبة بلغت (83.75) وهي اعلى من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يؤكد ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرة على إبداع التسويق، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير كان ايجابيا، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.42) وهذا يبين ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (42%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق، وكما بلغت قيمة معامل بيتا (0.92) وهذا يدل على انه كلما زاد التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحده سيقود الى زيادة بمقدار (92%) في القدرة على إبداع التسويق، وعليه يكون نموذج الانحدار على النحو الاتي:

$$Y4 = 0.13 + 0.92 X$$

اذان:

Y4: القدرة على إبداع التسويق

ففي ضوء ما سبق اعلاه يتوفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية بأبعادها).  
وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:  
1. لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية يبين الجدول (4) الاتي:  
الجدول (4): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التفكير النظمي في القدرات الإبداعية بأبعادها (n=130)

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	الدلالة
التفكير النظمي	القدرة على إبداع المنتج	1.17	0.54	0.20	29.78	وجود تأثير
	القدرة على إبداع الخدمة	1.91	0.53	0.22	33.83	وجود تأثير
	القدرة على إبداع العملية	1.61	0.60	0.26	42.75	وجود تأثير
	القدرة على إبداع التسويق	1.50	0.59	0.20	30.15	وجود تأثير
	القدرات الإبداعية	1.69	0.56	0.27	42.93	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يوضح الجدول (4) بان قيمة F المحسوبة بلغت (42.93) وهي اكبر من قيمه F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظمي في القدرات الإبداعية، وتدل اشارة معامل بيتا الموجبة الى ان هذا التأثير ايجابي، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.27) وهذا يدل على ان (27%) من التغيرات

الحاصلة في القدرات الإبداعية يمكن تفسيره من خلال التفكير النظامي، وكانت قيمة معامل بيتا (0.56) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير النظامي فان القدرات الإبداعية التي تعزز تتغير بمقدار (56%)، وعليه تكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$Y = 1.69 + 0.56 X1$$

اذ ان:

X1: التفكير النظامي

ب. يشير الجدول (٤) الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظامي في القدرة على إبداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (29.78) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%)، وكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.20) وهذا يعني ان التفكير النظامي يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع المنتج والباقي، كما بلغت قيمة معامل بيتا (0.54) وهذا يبين ان زيادة بمقدار وحدة واحدة في التفكير النظامي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (54%) في القدرة على إبداع المنتج، وبذلك فان نموذج الانحدار يكون بالصيغة الاتية:

$$Y1 = 1.74 + 0.54 X1$$

ج. اكد الجدول (٤) ان قيمة F المحسوبة بلغت (33.83) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظامي في القدرة على إبداع الخدمة، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير ايجابي، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.22) وهذا يؤشر ان (22%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع الخدمة يمكن تفسيره من خلال التفكير النظامي، وكانت قيمة معامل بيتا (0.53) وهذا يفسر انه تغيير وحدة واحدة في التفكير النظامي فان القدرة على إبداع الخدمة سوف تزداد بمقدار (53%)، وكانت معادلة الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y2 = 1.91 + 0.53 X1$$

د. يبين الجدول (٤) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظامي في القدرة على إبداع العملية من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (42.75) وهي واعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يبين بان التأثير ايجابي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.26) وهذا يشير الى ان التفكير النظامي يفسر ما نسبته (26%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع العملية، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.60) وهذا يدل على انه عند زيادة وحدة واحدة في التفكير النظامي فان القدرة على إبداع العملية سوف تزداد بمقدار (60%)، وعليه سيكون النموذج بالشكل الاتي:

$$Y3 = 1.61 + 0.60 X1$$

هـ. يوضح الجدول (٤) ان قيمة F المحسوبة بلغت (30.15) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظامي في القدرة على إبداع التسويق، وتدل اشارة معامل بيتا الموجبة ان هذا التأثير ايجابي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.20) وهذا يدل على ان (20%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق يمكن تفسيره من خلال التفكير النظامي، كما بلغت قيمة معامل بيتا (0.59) وهذا يؤكد انه عند زيادة

مقدارها وحدة واحدة في التفكير النظمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار هذه النسبة البالغة (59%) في القدرة على إبداع التسويق، وبذلك تكون معادلة الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y4 = 1.50 + 0.59 X1$$

استنادا لما سبق يتوفر الدعم لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في القدرات الإبداعية بأبعادها).

٢. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية يبين الجدول (٥) الآتي:

الجدول (٥): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التفكير في الوقت في القدرات الإبداعية بأبعادها (n=130)

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	قيمة a الثابت	قيمة معامل بيتا $\beta$	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	الدلالة
التفكير في الوقت	القدرة على إبداع المنتج	1.15	0.67	0.36	65.55	وجود تأثير
	القدرة على إبداع الخدمة	1.44	0.63	0.37	67.71	وجود تأثير
	القدرة على إبداع العملية	1.18	0.69	0.41	81.45	وجود تأثير
	القدرة على إبداع التسويق	1.09	0.67	0.31	53.06	وجود تأثير
	القدرات الإبداعية	1.22	0.66	0.43	88.98	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يشير الجدول (٥) الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (88.98) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يؤكد وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرات الإبداعية، ولكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، وكما بلغت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.43) وهذا يعني ان التفكير في الوقت يفسر ما نسبته (43%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية، وقد جاءت قيمة معامل بيتا (0.66) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير في الوقت فان القدرات الإبداعية تتغير بمقدار (66%)، وبذلك فان معادلة الانحدار تكون بالصيغة الآتية:

$$Y = 1.22 + 0.66 X2$$

إذ ان:

X2: التفكير في الوقت

ب. يؤكد الجدول (٥) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرة على إبداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة (65.55) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد (0.36) وهذا يدل على ان (36%) من التغيرات الحاصلة في

القدرة على إبداع المنتج يمكن تفسيره من خلال التفكير في الوقت، وكانت قيمة معامل بيتا (0.67) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التفكير في الوقت سوف يكون هناك زيادة بمقدار (67%) في القدرة على إبداع المنتج، وعليه تكون معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y1 = 1.15 + 0.67 X2$$

ج. يبين الجدول (٥) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرة على إبداع الخدمة من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (67.71) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ولأن إشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.37) وهذا يؤشر بان التفكير في الوقت يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع الخدمة، وجاءت قيمة معامل بيتا (0.63) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير في الوقت سيؤدي الى تغيير بمقدار (63%) في القدرة على إبداع الخدمة، وسيكون نموذج الانحدار كما يأتي:

$$Y2 = 1.44 + 0.63 X2$$

د. يوضح الجدول (٥) بان قيمة F المحسوبة بلغت (81.45) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرة على إبداع العملية، وتدل إشارة معامل بيتا الموجبة الى ان هذا التأثير ايجابي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.41) وهذا يؤكد على ان (41%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع العملية يمكن تفسيره من خلال التفكير في الوقت، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.69) وهذا يعني عند زيادة بمقدار وحدة واحدة في التفكير في الوقت سيقود الى زيادة بمقدار هذه النسبة (69%) في القدرة على إبداع العملية، وبذلك فان معادلة الانحدار تتمثل بالشكل الآتي:

$$Y3 = 1.18 + 0.69 X2$$

هـ. يبين الجدول (٥) الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرة على إبداع التسويق من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (53.06) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وكون إشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.31) وهذا يؤشر ان التفكير في الوقت يفسر ما نسبته (31%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق، كما بلغت قيمة معامل بيتا (0.67) وهذا يشير الى انه عند تغيير وحدة واحدة في التفكير في الوقت سيؤدي الى زيادة بمقدار (67%) في القدرة على إبداع التسويق، وعليه تكون معادلة الانحدار بالصيغة الآتية:

$$Y4 = 1.09 + 0.67 X2$$

ففي ضوء ذلك يتحقق الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير في الوقت في القدرات الإبداعية بأبعادها).

٣. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة يوضح الجدول (٦) الآتي:

الجدول (٦): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التفكير الفرصي في القدرات الإبداعية بأبعادها (n=130)

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	الدلالة
التفكير الفرصي	القدرة على إبداع المنتج	0.90	0.75	0.36	66.56	وجود تأثير
	القدرة على إبداع الخدمة	1.04	0.74	0.41	81.67	وجود تأثير
	القدرة على إبداع العملية	0.83	0.79	0.44	92.23	وجود تأثير
	القدرة على إبداع التسويق	0.59	0.81	0.37	68.30	وجود تأثير
	القدرات الإبداعية	0.84	0.77	0.47	105.08	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يبين الجدول (٦) الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (105.08) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يعني ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرات الإبداعية، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.47) وهذا يوضح ان (47%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية يمكن تفسيره من خلال التفكير الفرصي، وكانت قيمة معامل بيتا (0.77) وهذا يؤكد الى انه عند حدوث زيادة بمقدار وحدة واحدة في التفكير الفرصي سيقود الى زيادة بمقدار هذه النسبة (77%) في القدرات الإبداعية ، وسيكون نموذج الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y = 0.84 + 0.77 X3$$

اذ ان:

X3: التفكير الفرصي

ب. يوضح الجدول (٦) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرة على إبداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (66.56) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير اشارة معامل بيتا الموجبة الى ان هذا التأثير ايجابي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.36) وهذا يدل على ان التفكير الفرصي يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع المنتج، وجاءت قيمة معامل بيتا (0.75) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير الفرصي سيؤدي الى زيادة بمقدار (75%) في القدرة على إبداع المنتج، وعليه فان المعادلة بالشكل الاتي:

$$Y1 = 0.90 + 0.75 X3$$

ج. يؤكد الجدول (٦) ان قيمة F المحسوبة بلغت (81.67) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرة على إبداع الخدمة، وكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير ايجابي، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.41) وهذا يؤشر ان (41%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع الخدمة يمكن

تفسيره من خلال التفكير الفرصي، وكانت قيمة معامل بيتا (0.74) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التفكير الفرصي سيؤدي الى زيادة بمقدار هذه النسبة (74%) في القدرة على إبداع الخدمة، وبذلك فان معادلة الانحدار تكون بالصيغة الاتية:

$$Y_2 = 1.04 + 0.74 X_3$$

د. يشير الجدول (٦) الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرة على إبداع العملية من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (92.23) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118)، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.44) وهذا مؤشر بان التفكير الفرصي يفسر ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع العملية، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.79) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التفكير الفرصي يؤدي الى تغيير بنفس المقدار (79%) في القدرة على إبداع العملية، وبذلك يكون نموذج الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y_3 = 0.83 + 0.79 X_3$$

هـ. يبين الجدول (٦) ان قيمة F المحسوبة بلغت (68.30) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرة على إبداع التسويق، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يؤكد بان هذا التأثير ايجابي، وكانت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.37) وهذا يدل على ان (37%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق يمكن تفسيره من خلال التفكير الفرصي، وقد كانت قيمة معامل بيتا (0.81) وهذا يدل الى انه اي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التفكير الفرصي سيؤدي لزيادة بمقدار (81%) في القدرة على إبداع التسويق، وعليه تكون معادلة الانحدار بالصيغة الاتية:

$$Y_4 = 0.59 + 0.81 X_3$$

واستناد الى النتائج اعلاه فأنها تعطي الدعم لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الفرصي في القدرات الإبداعية بأبعادها).  
 ٤. لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة يبين الجدول (٧) الاتي:  
 الجدول (٧): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية بأبعادها (n=130)

الدالة	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا β	قيمة a الثابت	المتغير المستجيب	المتغير المؤثر
وجود تأثير	60.75	0.34	0.70	1.12	القدرة على إبداع المنتج	القصد الاستراتيجي
وجود تأثير	70.62	0.37	0.69	1.31	القدرة على إبداع الخدمة	
وجود تأثير	89.14	0.43	0.75	0.99	القدرة على إبداع العملية	
وجود تأثير	69.49	0.37	0.78	0.71	القدرة على إبداع التسويق	
وجود تأثير	98.02	0.45	0.73	1.03	القدرات الإبداعية	

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96  
 المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يظهر الجدول (٧) بان قيمة F المحسوبة بلغت (98.02) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يعني ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية، لان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يؤكد بان التأثير ايجابي، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.45) وهذا يؤثر الى ان القصد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (45%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية ، وجاءت قيمة معامل بيتا (0.73) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القصد الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير بمقدار هذه النسبة (73%) في القدرات الإبداعية ، وتكون معادلة الانحدار بالصيغة الاتية:

$$Y = 1.03 + 0.73 X4$$

اذ ان:

X4: القصد الاستراتيجي

ب. يشير الجدول (٧) الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرة على ابداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (60.75) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ولكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل ان التأثير ايجابي، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.34) وهذا يعني ان (34%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على ابداع المنتج يمكن تفسيره من خلال القصد الاستراتيجي، وقد كانت قيمة معامل بيتا (0.70) وهذا يدل الى انه عند زيادة بمقدار وحدة واحدة في القصد الاستراتيجي سيقود الى زيادة بمقدار (70%) في القدرة على ابداع المنتج، وبذلك فان نموذج الانحدار يكون بالشكل الاتي:

$$Y1 = 1.12 + 0.70 X4$$

ج. يؤكد الجدول (٧) ان قيمة F المحسوبة بلغت (70.62) وهي اعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يشير الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرة على ابداع الخدمة، وقد كانت اشارة معامل بيتا موجبة فهذا يدل على ان التأثير ايجابي، وجاءت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.37) وهذا يبين ان القصد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على ابداع الخدمة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.69) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القصد الاستراتيجي يؤدي الى تغيير بمقدار (69%) في القدرة على ابداع الخدمة، وعليه المعادلة كالاتي:

$$Y2 = 1.31 + 0.69 X4$$

د. يوضح الجدول (٧) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرة على ابداع العملية من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (89.14) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118)، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير ايجابي، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.43) وهذا يؤكد ان (43%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على ابداع العملية يمكن تفسيره من خلال القصد الاستراتيجي، وكما بلغت قيمة معامل بيتا (0.75) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في القصد الاستراتيجي سيقود لزيادة بمقدار هذه النسبة (75%) في القدرة على ابداع العملية، وبذلك يكون نموذج الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y3 = 0.99 + 0.75 X4$$

هـ. يبين الجدول (٧) الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (69.49) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يبين وجود تأثير ذات دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرة

على إبداع التسويق، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابي، وكانت قيمة  $(R^2)$  معامل التحديد (0.37) وهذا يؤشر الى ان القصد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.78) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في القصد الاستراتيجي سوف يكون هناك تغيير بمقدار (78%) في القدرة على إبداع التسويق، فتكون معادلة الانحدار بالصيغة الاتية:

$$Y4 = 0.71 + 0.78 X4$$

فبناء على النتائج اعلاه يتم منح الدعم اللازم لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية بأبعادها).

٥. لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة يبين الجدول (٨) الاتي:

الجدول (٨): يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير قيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية بأبعادها ( $n = 130$ )

المتغير المؤثر	المتغير المستجيب	قيمة a الثابت	قيمة معامل بيتا $\beta$	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	الدلالة
قيادة الافتراضات	القدرة على إبداع المنتج	0.92	0.78	0.43	90.02	وجود تأثير
	القدرة على إبداع الخدمة	1.29	0.72	0.42	85.39	وجود تأثير
	القدرة على إبداع العملية	1.12	0.75	0.44	92.79	وجود تأثير
	القدرة على إبداع التسويق	0.58	0.85	0.45	94.74	وجود تأثير
	القدرات الإبداعية	0.98	0.77	0.52	129.22	وجود تأثير

قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (1،118) = 3.96

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

أ. يشير الجدول (٨) الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (129.22) وهي اعلى من قيمة F الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118) وهذا يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية، وتدلل اشارة معامل بيتا الموجبة الى ان هذا التأثير ايجابي، كما بلغت قيمة  $(R^2)$  معامل التحديد (0.52) وهذا يشير الى ان (52%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية يمكن تفسيره من خلال قيادة الافتراضات، وقد جاءت قيمة معامل بيتا (0.77) وهذا يبين انه عند زيادة بمقدار وحدة واحدة في قيادة الافتراضات سيؤدي الى زيادة بمقدار هذه النسبة (77%) في القدرات الإبداعية، وعليه فان نموذج الانحدار كما يأتي

$$Y = 0.98 + 0.77 X5$$

اذ ان:

X5: قيادة الافتراضات

ب. يبين الجدول (٨) وجود تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرة على إبداع المنتج من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (90.02) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،118)، ولان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير كان ايجابى، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.43) وهذا يؤشر الى ان قيادة الافتراضات تفسر ما نسبته (43%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع المنتج، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.78) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في قيادة الافتراضات سيقود الى تغيير بمقدار (78%) في القدرة على إبداع المنتج، وبذلك تكون معادلة الانحدار بالصيغة الاتية:

$$Y1 = 0.92 + 0.78 X5$$

ج. يؤكد الجدول (٨) بان قيمة F المحسوبة بلغت (85.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يوضح وجود تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرة على إبداع الخدمة، ولكون اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير كان ايجابى، حيث بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.42) وهذا يدل على ان (42%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع الخدمة يمكن تفسيره من خلال قيادة الافتراضات، وجاءت قيمة معامل بيتا (0.72) وهذا يبين انه عند زيادة وحدة واحدة في قيادة الافتراضات يؤدي الى زيادة بمقدار (72%) في القدرة على إبداع الخدمة، وبذلك تكون معادلة الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y2 = 1.29 + 0.72 X5$$

د. يوضح الجدول (٨) وجود تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرة على إبداع العملية من خلال قيمة F المحسوبة بلغت (92.79) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يدل على ان التأثير ايجابى، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.44) وهذا يبين ان قيادة الافتراضات تفسر ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع العملية، وكانت قيمة معامل بيتا (0.75) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في قيادة الافتراضات سيؤدي زيادة بمقدار هذه النسبة (75%) في القدرة على إبداع العملية، وان نموذج الانحدار يكون بالصيغة الاتية:

$$Y3 = 1.12 + 0.75 X5$$

ه. يبين الجدول (٨) الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (94.74) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (5%) وهذا يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرة على إبداع التسويق، وجاءت اشارة معامل بيتا موجبة هذا يشير الى ان التأثير كان ايجابى، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد (0.45) وهذا يشير الى ان (45%) من التغيرات الحاصلة في القدرة على إبداع التسويق يمكن تفسيره من خلال قيادة الافتراضات، وبلغت قيمة معامل بيتا (0.85) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في قيادة الافتراضات سيقود الى زيادة بمقدار (85%) في القدرة على إبداع التسويق، وعليه تكون معادلة الانحدار بالشكل الاتي:

$$Y4 = 0.58 + 0.85 X5$$

وبناء على النتائج اعلاه فانه يتوفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة الافتراضات في القدرات الإبداعية بأبعادها).

بناء على ما تقدم فقد اظهرت نتائج علاقات التأثير على المستوى الاجمالي والفردى بانها كانت جميعها معنوية وبمستوى ثقة (95%) مما يدل ان التفكير الاستراتيجي بأبعاده يفسر النسبة

البالغة (53%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية بأبعادها، وهذا يؤشر التأثير الفاعل للتفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية وهو في ذات الوقت يؤكد تصورات البحث وفكرته ويثبت فرضياته الرئيسية والفرعية المشار إليها اعلاه، وبذلك يتوفر الدعم الكافي لقبول فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. ظهر ان التفكير الاستراتيجي قد حقق تقدماً كبيراً في قدرته على التأثير في القدرات الإبداعية للمصارف مجال البحث وهذا ما يمكن ادراكه من خلال مقارنة مقدار التأثير الواضح الذي حددته معادلة الانحدار.
٢. يتضح من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ان الاجابات تركزت في الاتجاه الايجابي، وهذا يدل على ان مستوى تفهم القيادات الادارية في المصارف المبحوثة للمفاهيم التي تناولها البحث الحالي فضلاً عن امكانية تشخيص مضامينها في الجانب العملي.
٣. اثبتت النتائج وجود توجه وتركيز واضح لدى المصارف المبحوثة نحو قيادة الافتراضات وهذا يشير الى امتلاك المصارف معلومات كافية للتخطيط من خلال قدرتها على التحليل البيئي ووضع السيناريوهات واختبارها واستنباط النتائج لصياغة أفضل الاستراتيجيات.
٤. اشارت النتائج في المصارف الخاصة بوجود تركيز كبير على القدرة على ابداع العملية من خلال اعتماد مقاييس ومعايير عالمية في الاجراءات والانشطة المتعلقة بتوفير الخدمات الجديدة عبر التكنولوجيا الحديثة والبرامج الالكترونية لتحسين الجودة بكفاءة وفاعلية.
٥. حقق بعد قيادة الافتراضات التأثير الاكبر من بين ابعاد التفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية للمصارف المبحوثة، وهذا يفسر مدى مساهمة قيادة الافتراضات في تعديل أنشطة المصارف استجابة للتحديات البيئية المستمرة وتمكنها من تفعيل قدراتها في مراجعة الاعمال واستخلاص النتائج، فضلاً عن ذلك كان التأثير الواضح لقيادة الافتراضات في تعزيز كل من القدرة على ابداع العملية والقدرة على ابداع الخدمة.

٦. أشرت النتائج إلى ضعف إدراك المصارف المبحوثة لأهمية التفكير النظمي، وقد يعود ذلك إلى معالجة المشكلات بطرائق غير مبتكرة أو بشكل شامل أو الاعتماد على روتينات الأعمال أو اللجوء إلى الحل الأفضل وليس الأنسب.

**ثانياً. التوصيات:** يستعرض جملة من التوصيات في ضوء استنتاجات البحث من اجل الاستفادة منها في تطوير واقع عمل المنظمات في ظل البيئة المتغيرة.

١. العمل على استثمار الطاقات والمهارات والخبرات المتواجدة في المنظمة عن طريق إطلاق الافكار الإبداعية للموظفين وحثهم على المواصلة من اجل تنمية تلك القدرات من خلال اقامة دورات تدريبية تطويرية للعاملين بالتخطيط الاستراتيجي لتمنحهم خبرات اضافية تضاف الى خزين خبراتهم لتطوير ادائهم الوظيفي وزيادة فعاليتهم القيادية ومساعدتهم في توفير الحلول للمشكلات التي تعترض عملهم.
٢. تعزيز روح التعاون والثقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في المصارف المبحوثة من خلال الاجتماعات والمناقشات بالأفكار الاستراتيجية من اجل بناء منظمة فعالة قادرة على المنافسة والتطور في ظل البيئة التنافسية الشديدة.

٣. التأكيد على ضرورة اهتمام المصارف من تقديم أفضل المنتجات المصرفية مع تهيئة بيئة مصرفية للزبائن وتميزها عن غيرها من المصارف بما يولد قيمة مضافة لها.
٤. ضرورة قيام المصارف بتشجيع الموظفين على طرح الافكار الإبداعية لتحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات وتسويق وتوليد الحلول السريعة مع تقديم مقترحات من اجل مواجهه تلك المعوقات مستقبلا.
٥. ضرورة تعزيز الممارسات التي يمكن ان تنمي القدرات الإبداعية داخل المصارف من خلال تكريم الموظفين المبدعين وتوفير كافة المستلزمات التي تساعد على تنمية مواهبهم وخلق روح من المنافسة داخل المصارف من اجل اشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.
٦. السعي المستمر من قبل المصارف لتحسين عملياتها المصرفية وادخال التكنولوجيا الحديثة في كافة المجالات مع بناء علاقات دولية تتيح للمصارف تقديم خدماتها لزبائنها في كل مكان.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

١. آدم، محمد عيسى احمد، (٢٠١٥)، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني.
٢. أبو شعبان، أسامة ناصر الدين، (٢٠١٧)، أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة برنامج القيادة والإدارة.
٣. الكرخي، مجيد الكرخي، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان ص ب ١٥ قطر، الدوحة.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Annique UN, C., (2002), Innovative Capability Development in U.S. and Japanese Firms, Academy of Management Proceedings, Vol. 2002, No. 1.
2. Ahmed, W., & Najmi, A., & Ikram, M., (2020), Steering firm performance through innovative capabilities: A contingency approach to innovation management, Technology in Society, Vol. 63 November, 101385.
3. Bankel, A., & Blomqvist, S., (2019), Assessing Innovation Capability: Identifying Elements and Proposing Actions to Monitor a Firm's Ability to Innovate, Master's Thesis E 2019: 078, Chalmers University of Technology.
4. Carldeen, L., (2013), Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring the concept and its relation to building innovation capabilities, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Chalmers University of Technology Gothenburg, Sweden.
5. Ershadi, M, J., & Dehdazzi, R, E., (2019), Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model A moderating role of organizational forgetting, The TQM Journal, Emerald Publishing Limited, Vol. 31, Issue. 4.
6. J. Guan, N. Ma., (2003), Innovative capability and export performance of Chinese firms, Technovation, Vol. 23, pp. 737-747. 7.
7. Hanaysha, J, R., (2020), Innovation Capabilities and Authentic Leadership: Do They Really Matter to Firm Performance? Journal of Asia-Pacific Business, Vol. 21, Issue.4, pp. 271-290.

8. Hietasalo, T., (2019), Microfoundation of Process Innovation Capabilities, Master of Science Thesis Tampere University, Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management.
9. Kargin, S., & Aktas, R., (2012), Strategic thinking skill of accountant during adoption of IFRS and the Turkish Commercial Code: A survey from Turkey, International Strategic Management Conference, Procedia-Social and Behavioral. Sciences, Vol. 58, pp. 128-137.
10. Lawrence, E., (1999), Strategic Thinking, Personnel Development and Resourcing Group, April 27, 1999.
11. Low P, K, C, & Ang S, L., (2012), The clarity of one's mind-creating the foundation for strategic thinking, International Research Journals, Vol. 3, No. 6, pp. 502-508.
12. Liedtka, J, M. (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught? Vol. 31, No.1, pp. 120-129.
13. Muriithi, S, M. & Louw, L., & Radloff S, E., (2018), The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks, South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol.21, No.1.
14. Masifern, E. & Vilà, J., (2002), Strategic Thinking: Strategy as A shared Framework in the Mind of Managers, No. D/461, IESE Business School Barcelona-Spain.
15. Mason, J., (1986), Developing Strategic Thinking, Long Range Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 72-80.
16. Racela, O, & Thoumrungroje, A., (2019), When do customer orientation and innovation capabilities matter? An investigation of contextual impacts, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 32, No. 2, pp. 445-472.
17. Silva, A, M., (2020), Innovation capability: A sociometric approach, Social Networks, Vol. 64, pp 72-82.
18. Tasgit, y, E & Comlekci, I & Cakir, k., (2018), Strategic Thinking and Risk Attitude, Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Springer, Cham, pp.253-272.
19. Yao, J., & Crupi, A. & Di Minin, A. & Zhang, X., (2020), Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs, Journal of Knowledge Management, Vol. 24, Issue 3.
20. Yinan Qi & Mao, Z. & Zhang, M. & Guo, H., (2020), Manufacturing practices and servitization: The role of mass customization and product innovation capabilities, International Journal of Production Economics, Vol. 228, October.
21. Wonglimpiyarat, J., (2010), Innovation index and the innovative capacity of nations, journal Futures, Vol. 42, pp. 247-253.
22. Westman, C., (2011), Capabilities that enable innovation, Master of Science Thesis Stockholm, Sweden.