



الذهول الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز ممارسات التفكير الابداعي- دراسة تحليلية لعينة من أراء الملاك الوظيفي في وزارة المالية العراقية

أ.د. هاشم فوزي العبادي

جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد

hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

الباحث

ايفان صالح عبد الرزاق

جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد

ivansalih@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا لبحث الى استكشاف تأثير الفاعل للذهول الاستراتيجي في تعزيز ممارسات التفكير الابداعي وكيفية استخدامه كأداة لمواجهة التحديات الادارية لدى المنظمات مع التركيز بشكل خاص على وزارة المالية باعتبارها العصب والمحور الرئيس لمؤسسات الدولة كافة وذلك من خلال تحليل واقع الوزارة واساليب ادارتها لللازمات وتجسدت مشكلة البحث في كون أن مسألة الذهول الاستراتيجي موضوع بحث علمي لم يُدرس بالشكل الكافي من قبل العديد من المنظرين والباحثين المحليين والأجانب. مما دعا الباحثان إلى بحثه في هذا البحث لغرض التعرف على مفهومه وأبعاده وكيف تستطيع المنظمات الاستفادة منه.

اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستدلالي فضلاً عن استخدامها لمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، كأجراء اختبارات الصدق (Validity) باستخدام التحليل العاملي، واختبار الثبات عن طريق (Cronbach's Alpha).

تمثلت عينة البحث بالأفراد العاملين في وزارة المالية العراقية وعلى المستوى القيادي فيها متمثلاً بالمستويات العليا والمتوسطة في الوزارة، وقام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (60) استمارة.

ويتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تعزيز الفهم العميق للذهول الاستراتيجي كأداة ادارية مبتكرة وتعزيز التفكير الابداعي في المنظمة، كما ستساهم في تقديم توصيات عملية يمكن ان تفيد صناع القرار في وزارة المالية وغيرها من المؤسسات الحكومية في تحسين ادائها وتطوير قدراتها على مواجهة التحديات المستقبلية بفعالية وكفاءة. **الكلمات المفتاحية:** الذهول الإستراتيجي، التفكير الابداعي، الحس الاستراتيجي، الاحساس الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، وزارة المالية.



Strategic awesomeness and its impact on enhancing creative thinking practices - an analytical study of a sample of the opinions of the job staff in the Iraqi Ministry of Finance

Evan Salih Abd Alrazzaq
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
ivansalih@gmail.com

Prof.Dr. Hashim Fawzi Alabadi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

Abstract:

This study aims to explore the effective impact of strategic mindfulness on enhancing creative thinking practices and how to use it as a tool to address administrative challenges within organizations, with a particular focus on the Ministry of Finance, as the central hub for all state institutions. This is achieved through an analysis of the ministry's reality and its crisis management methods.

The research problem lies in the fact that the issue of strategic mindfulness is a subject of scientific research that has not been adequately studied by many local and international theorists and researchers. This prompted the researchers to explore this issue in this study, to understand its concept and dimensions, and how organizations can benefit from it. The research adopted a descriptive-inferential approach, in addition to using a set of statistical methods to analyze the data, such as conducting validity tests using factor analysis and reliability tests using Cronbach's Alpha.

The research sample consisted of individuals working in the Iraqi Ministry of Finance at the leadership level, including senior and middle levels within the ministry. The researchers distributed (60) questionnaires.

The results of this research are expected to contribute to enhancing a deeper understanding of strategic thinking as an innovative management tool and promoting creative thinking within the organization. They will also contribute to providing practical recommendations that can benefit decision-makers in the Ministry of Finance and other government institutions in improving their



performance and developing their capabilities to effectively and efficiently meet future challenges.

Keywords: Strategic thinking, creative thinking, strategic sense, strategic sense, strategic alignment, Ministry of Finance.

المبحث الأول – منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في حقيقة ان هناك إمكانية تحفيز التفكير الابداعي في المنظمات, والتي يتم الكشف عنه من خلال أنماط مختلفة, كما يتخذ التفكير الابداعي اشكالا متعددة وتؤثر على المنظمات بطرائق يمكن الاستفادة منها, وبالتالي فهي تحدث فوائد بعيدة المدى, لذا يتطلب من المنظمات ان تمتلك استراتيجيات تمكنها من تحقيق النجاح وتجعلها قادرة على مواجهة التغيرات.

تحتاج المنظمات إلى صناعة الذهول الاستراتيجي من أجل التغلب على المنافسة التي تواجهها اليوم وفي المستقبل وتحافظ على بقائها. هذه الاستراتيجية هي الابتكار واحتلال المواقع المرتفعة والاستجابة السريعة وبالتالي فهي ضرورية لتحفيز التفكير الابداعي, مع ذلك تفتقر منظمات اليوم الى معرفة اهمية وجود هذه الاستراتيجيات وما المدى الذي يمكن لها الاستفادة منها.

نتيجة لذلك ظهرت مشكلة البحث والمتمثلة بالتساؤل الرئيس الآتي: (ما مدى إسهام الذهول

الاستراتيجي في تعزيز ممارسات التفكير الابداعي في عالم الاعمال؟

وتنبثق من إشكالية البحث أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية ابرزها:-

- 1) ما مستوى ممارسة الوزارة لأبعاد الذهول الاستراتيجي؟
- 2) هل يوجد لدى الوزارة استراتيجيات تمكنها من تحفيز التفكير الابداعي؟
- 3) ما طبيعة العلاقة بين الذهول الاستراتيجي والتفكير الابداعي؟

ثانياً- أهمية البحث :

تجسدت أهمية البحث بالآتي:

1) تتجلى أهمية البحث بالنسبة لوزارة المالية في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة إلى تطوير عملها, وذلك من خلال دراسة متغير الذهول الاستراتيجي دراسة معمقة كون الابحاث السابقة لم تتطرق اليه بشكل واسع ومعقد حسب علم الباحث.

2) يسعى البحث لمحاولة تأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بموضوعي الذهول الإستراتيجي والتفكير الابداعي في إطار نظري يتضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفهوم والأبعاد.

ثالثاً- أهداف البحث :

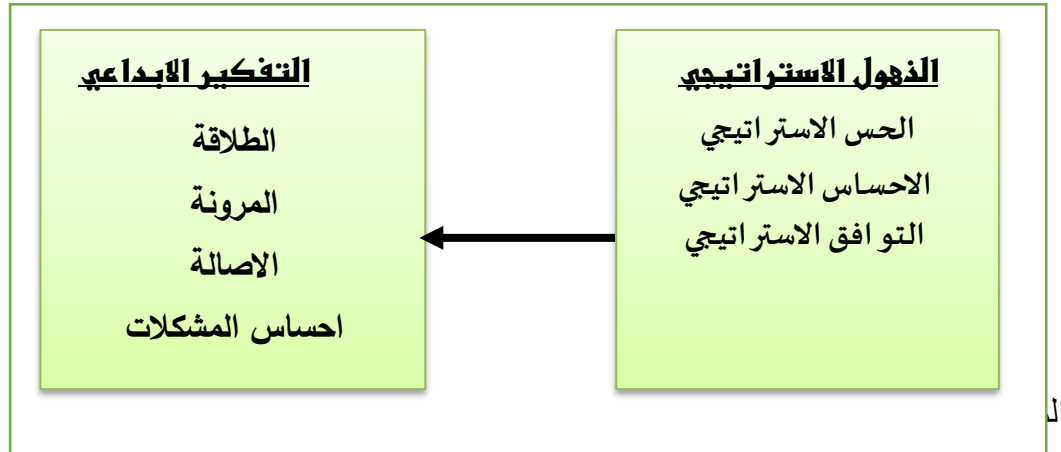
يسعى البحث إلى جلب الانتباه نحو الاهتمام النسبي بالذهول الإستراتيجي من قبل الوزارة, وكيف تحفيز السلوك الابداعي, بالإضافة الى تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

- 1) اختبار تأثير الذهول الإستراتيجي في كيفية مشاركة الموظفين في السلوك الابداعي والذي غالباً ما يكون طوعية أو لتلبية توقعات المنظمة.
- 2) تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم واقع خدمات وزارة المالية التي تفيد في مجتمع البحث قيد البحث.



رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي المقترح الذي يمثل الإطار العام لمتغيرات البحث وفرضياته والتي تكونت من فرضيتين رئيسيتين نابغة منها فرضيات فرعية بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع القائمة على فرضيات الارتباط والتأثير.



خامساً - فرضيات البحث:

تم تجسيد فرضيات البحث على وفق طيات مشكلة البحث والأهداف المرسومة له والنموذج الفرضي لتمثيل العلاقات المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في نموذج البحث وكما يأتي:

☆ الفرضية الرئيسة الأولى: (H₁): (يرتبط الذهول الإستراتيجي مع التفكير الابداعي على المستوى الكلي والجزئي ارتباطاً معنوياً في الوزارة قيد البحث).

☆ الفرضية الرئيسة الثانية: (H₂): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذهول الاستراتيجي وابعاده (الحس الاستراتيجي، الاحساس الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي) مجتمعة في التفكير الابداعي وابعاده (الطلاقة، المرونة، الاصالة، احساس المشكلات) وعلى المستوى الكلي والجزئي).

سادساً- مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار الوزارة المالية كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت عينة البحث عينة قصدية بالأفراد العاملين فيها وعلى كافة المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في الوزارة، وقام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (60) استمارة، مع ملاحظة أن مجتمع البحث اعتمد بالكامل كعينة للبحث الحالي.

المبحث الثاني - الاطار النظري

أولاً- الذهول الاستراتيجي

أ- مفهوم الذهول الاستراتيجي:

وصف (Ekman et al.,1983) الذهول بأنه عاطفة أساسية، على قدم المساواة كما السعادة والدهشة والحزن والغضب والخوف والاشمئزاز. كما ينظر للذهول أحياناً أنه جسر بين الإدراك والعاطفة، وفي هذا البحث نركز على الذهول في سياق اتخاذ القرار. وسنناقش آثار الذهول عندما يكون غير المتوقع خارجياً لصانع القرار (كما هو الحال مع ألعاب الحظ) وداخلياً لصانع القرار.



الذهول هو رد الفعل العقلي على ما هو غير متوقع (Ikani & Meyer, 2023:271). لذا يتم اختبار الذهول بشكل شخصي كشعور مميز وقد تتجلى في مجموعة متنوعة من السلوكيات والتغيرات الفسيولوجية.

وان الذهول الاستراتيجي والذي يسمى غالباً الهجوم المفاجئ (يظهر عندما يحدث حدث غير متوقع في وقت أو مكان غير متوقعين) (Nel, 2021:5).

كما يمكن أن يحدث الذهول على جميع مستويات - الاستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية - ولكن الذهول على المستوى الاستراتيجي هو ما يهم صانعي الأعمال في عمله الأساسي حول التحرك المفاجئ والاعتراف الصادم بأن المنظمة تسير وفق خطط استراتيجية خاطئة (Cancian, 2018:33).

ويؤكد (العبادي ومخيف، 2021:155) ان الحس الاستراتيجي يمثل الشعور المتميز الذي يمتلكه القادة والمديرون في المنظمات من خلال تفسير المعلومات والبيانات الواردة من البيئة الخارجية للمنظمة.

ويعرف الذهول الاستراتيجي من وجهة نظر كل من (Ballesteros & Kunreuther, 2018:4) باعتباره قيمة خارجة وغير مألوفة في الفكر الإستراتيجي، وبعبارة أخرى هي "مظاهر ارتجالية للعمليات الاستراتيجية ذات المهام الجوهرية". إذ ركز علماء الإدارة والاستراتيجية اهتمامهم على المخاطر الفردية أو الشخصية التي تؤثر على منظمة واحدة مثل مخاطر التقادم التكنولوجي.

ب- أهمية الذهول الاستراتيجي:

يوضح كل من (Karagiannis, 2023:5) (Al-Janabi et al., 2022:10) أن الذهول الاستراتيجي يأخذ حالات وأشكال كثيرة قد تمثل ذهول من شدة الموقف الكارثي الذي أصاب المنظمة أو قطاع بأكمله أو الذهول من تحقيق أعلى مستويات النجاح. إذ يعبر عن الذهول هو حالة من الدهشة أو الصدمة العميقة التي يمكن أن تحدث عندما تواجه منظمة أو فرداً تحديات أو أحداث غير متوقعة. وتكمن أهمية الذهول الاستراتيجي في:

(1) **تحفيز التفكير الإبداعي:** يمكن أن يساعد الذهول الاستراتيجي على تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار للتعامل مع المواقف الصعبة والتحديات الغير متوقعة بنتائج تذهل الآخرين.

(2) **تحسين قدرة اتخاذ القرارات:** يمكن أن يساعد الذهول الاستراتيجي على تحسين قدرة اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأكثر فعالية، حيث يمكن للشخص أو المنظمة التفكير بشكل أكثر استراتيجية وتحليل الوضع بشكل أعمق.

(3) **تعزيز التأقلم:** يمكن للذهول الاستراتيجي أن يساعد على تعزيز قدرة الفرد أو المنظمة على التأقلم مع التغيرات والتحديات غير المتوقعة، وبالتالي تحسين قدرتهم على البقاء قائمين في بيئة متغيرة بسرعة.

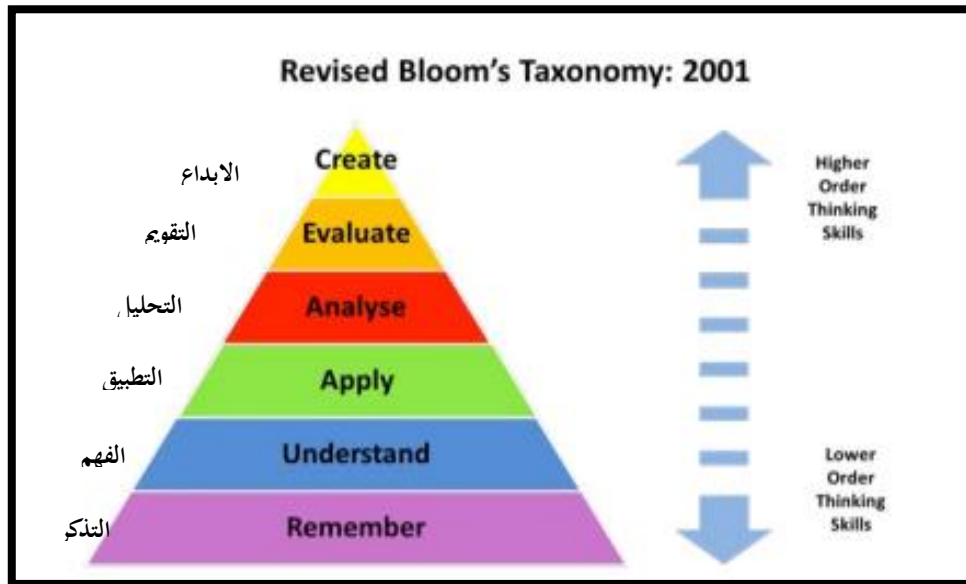
(4) **تحسين إدارة المخاطر:** يمكن أن يساعد الذهول الاستراتيجي على تحسين قدرة الفرد أو المنظمة على إدارة المخاطر بشكل أفضل، من خلال تقدير المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معها.

ثانياً- التفكير الإبداعي Creative Thinking

أ- مفهوم التفكير الإبداعي: Concept of Creative Thinking



يعد تطوير التفكير الإبداعي لدى المستجيبين جانباً أساسياً من جوانب التعليم وتنمية الدماغ. إذ ابتكر بلوم (Harold Bloom, 1956)، الناقد والمعلم الأدبي الأمريكي، تصنيف بلوم الذي يصنف التعلم إلى ستة فئات وكانت المرحلة الأخيرة هي "الإبداع" (Mutonyi et al., 2024:12). وبالمقابل أشار (Krathwohl, 2002:212-218)، أن النسخة المنقحة من تصنيف بلوم الأصلي لعام (1956) تتضمن الإبداع في التصنيف، وكما هو موضح في الشكل (2)، إذ تم وضع الإبداع فوق التقييم باعتباره مهارة تفكير عليا. والبدل، وربما الأكثر دقة، هو تضمين الإبداع كعملية تنطوي على المهارات على جميع المستويات الممثلة في التصنيف، وبشكل متزايد مع المهارات ذات الترتيب الأعلى. وقد يُعتقد أن تذكر المعلومات الواقعية لا يتضمن عمليات إبداعية. ولكن بالواقع يمكن أن تكون الأساليب الإبداعية مفيدة جداً في تذكر المعلومات. كما تعتبر العمليات التي يستخدمها الأبطال في بطولة الذاكرة العالمية إبداعية للغاية حيث يستخدمون قدرة العقل على التعرف على الأجزاء أو الأنماط التي لها معنى للفرد وتذكرها بشكل أكثر فعالية من الحقائق المعزولة.



الشكل (2) نسخة منقحة من تصنيف بلوم

Source: Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An Overview. Theory into Practice, 41(4) pp. 213.

وعرفه (العبادي والاسدي, 2023:645) بأنه القدرة على الرؤية الشمولية وفهم خواص الانماط والعلاقات الداخلية التي تكوّن سلوكيات النظم.

ويؤكد كل من (Ritter & Nel, 2017:2) أن التفكير الإبداعي يعتمد على العمليات المعرفية الأساسية مثل الذاكرة العاملة والقدرة على إنشاء فئات عقلية جديدة والقدرة على التعامل مع الأشياء عقلياً وبالتالي فإن مهارات التفكير الإبداعي متأصلة في الأداء المعرفي المعياري وليست موهبة فطرية متاحة لعدد قليل من العقول العبقريّة والأهم من ذلك أن الأبحاث تدعم فكرة إمكانية تدريب التفكير الإبداعي.

ب- أهداف التفكير الإبداعي:

يعتبر إبداع الموظف سمة ضرورية في الأعمال الحديثة وإن إبداع الموظفين هو نقطة البداية في مكان العمل لخلق الابتكارات ومن أجل البقاء والازدهار تحتاج المنظمات إلى استخدام الإمكانيات



الإبداعية لموظفيها للاستجابة للتغيير وخلق الابتكار وتحقيق الأداء الإيجابي في نهاية المطاف (Kovac et al.,2024:112).

في بيئة العمل الديناميكية اليوم يعد الإبداع والابتكار من الموارد الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية للاستجابة للمنافسة العالمية الشرسية والتطور التكنولوجي السريع والبيئة الاقتصادية غير المؤكدة والمضطربة ويجب على المنظمات تعزيز الإبداع ويشير إبداع الموظف إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات ويمكن أن يعتمد الإبداع على الفضول حول الحداثة ومرونة العقل وروح المغامرة وأنه قدرة الفرد على إنتاج عمل أصلي ومفيد وعندما يُظهر الموظفون الإبداع في العمل فإنهم يطورون استجابات جديدة تكون مفيدة لحل مهام ومشاكل معينة في المنظمة (Kovac et al.,2024:113).

يساعد التفكير الإبداعي الموظفين على التوصل إلى حلول تعمل على تحسين الكفاءة وقدرة المنظمة على حل المشكلات (Sapiee et al.,2024:31).

المبحث الثالث- الجانب العملي

يهتم هذا المبحث ببيان مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة وذلك في محاولة للإجابة عن تساؤلات البحث ولأجل ذلك قام الباحثان بالآتي:

- 1) عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة.
- 2) تفرغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية) لتشخيص قوة الاستجابة على مستوى الفقرات والمحاور، وقد كانت الاجابات تتوزع بين (5) و (1) وقد اخذت قيمة الوسط الحسابي لها بالمقارنة مع الوسط الافتراضي للدراسة والبالغ (3) وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) اتجاه الرأي وفقاً لترتيب ليكرت الخماسي

ت	المتوسط	اتجاه الرأي
1	من 1 الى 1.79	ضعيف
2	من 1.80 الى 2.59	مقبول
3	من 2.60 الى 3.39	متوسط
4	من 3.40 الى 4.19	جيد
5	من 4.20 الى 5	جيد جداً

أولاً- التحليل الوصفي لبعدها الحس الاستراتيجي:

يوضح الجدول (2) التحليل الوصفي لبعدها الحس الاستراتيجي وكالاتي:

- 1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الوصول الى المزيد من المعلومات في حين بلغ الانحراف المعياري (1.2) وهي قيمة عالية تشير الى تشتت في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.33) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.

- 2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص التأثير الرئيس على القضايا الاستراتيجية وتصنيفها في حين بلغ الانحراف المعياري



- (0.99) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.27) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.
- (3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.9) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص اعتماد الاجراء التنظيمي الفعال والاستجابة للقضايا الاستراتيجية في حين بلغ الانحراف المعياري (0.99) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.25) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاولى مقارنة بباقي الفقرات.
- (4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص امتلاك القدرة على تنفيذ القرارات القيمة على اساس المسح والتفسيرات في حين بلغ الانحراف المعياري (0.94) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي نسبيا في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.27) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.
- (5) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (5) مقدار (3.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص محاولة التكيف مع المتغيرات في العمل في حين بلغ الانحراف المعياري (1.1) وهي قيمة عالية نسبيا تشير الى تشتت في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.29) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الرابعة مقارنة بباقي الفقرات.

الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لبعد الحس الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
1	تهتم بعملية مسح المعلومات من أجل الوصول إلى مزيد من المعلومات التي تخدمها في عملها.	3.6	1.2	0.33	72%
2	لها تأثير رئيس على القضايا الاستراتيجية التي يتم التعامل معها وكيفية تصنيفها.	3.6	0.99	0.27	72%
3	تعتمد الاجراء التنظيمي الفعال وتستجيب للقضايا الاستراتيجية.	3.9	0.99	0.25	78%
4	تمتلك القدرة على تنفيذ القرارات القائمة على إستراتيجيات المسح والتفسيرات اللاحقة للمعلومات الإستراتيجية.	3.4	0.94	0.27	68%
5	تحاول التكيف مع التغيرات في العمل الإستراتيجي معتمدةً على قراءات كبار المديرين للبيئة.	3.4	1.1	0.29	68%



ثانياً- التحليل الوصفي لبعء الاحساس الاستراتيجي:

يوضح الجدول (3) التحليل الوصفي لبعء الاحساس الاستراتيجي وكالاتي:

- (1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص تأمل المهارات المعرفية والتي تعزز من فهم الحالات التي تمر بها المنظمة في حين بلغ الانحراف المعياري (0.99) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.28) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.
- (2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص القدرة على استخدام التصورات والخبرات والمعرفة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.06) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.
- (3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص السعي الى استخدام مهارة اعادة الصياغة في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.26) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.
- (4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (4) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام جيد من قبل المنظمة بخصوص محاولة تخطي الظروف البيئية المعقد في حين بلغ الانحراف المعياري (0.95) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.23) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاولى مقارنة بباقي الفقرات.
- (5) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (5) مقدار (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الاهتمام بتعلم العاملين وتطوير مهاراتهم في حين بلغ الانحراف المعياري (1.10) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الرابعة مقارنة بباقي الفقرات.



الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لبعيد الاحساس الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	تتأمل المهارات المعرفية والتي تعزز من فهم الحالات التي تمر فيها ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة حديثاً لهذه الحالات.	3.5	0.99	0.28	70%
2	قادرة على استخدام التصورات والخبرات والمعرفة لفهم الحالات وكيفية التأثير فيها.	3.4	1.06	0.31	68%
3	تسعى إلى استخدام مهارة إعادة الصياغة لكونها أداة قوية تساعد على دراسة الوضع من زوايا مختلفة.	3.4	0.89	0.26	68%
4	تحاول أن تتخطى الظروف البيئية المعقدة من أجل الحصول على رؤية أفضل لوضع إستراتيجيات مناسبة قابلة للتطبيق.	4	0.95	0.23	80%
5	تهتم بتعلم العاملين فيها وتفانيهم من أجل تطوير مهاراتهم ومقدراتهم الشخصية.	3.5	1.10	0.31	70%

ثالثاً- التحليل الوصفي لبعيد التوافق الاستراتيجي:

يوضح الجدول (4) التحليل الوصفي لبعيد التوافق الاستراتيجي وكالاتي:

- (1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.7) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص السعي الى تحقيق افضل استراتيجيات لتحقيق الاهداف المرجوة في حين بلغ الانحراف المعياري (0.94) وهي قيمة تشير الى اتفاق نسبي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.25) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاولى مقارنة بباقي الفقرات.
- (2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.3) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص توافق العاملون مع استراتيجيات المنظمة الشاملة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.15) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.34) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.
- (3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.3) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص استخدام الاستراتيجية لاستثمار الموارد في حين بلغ الانحراف المعياري (1.05) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثامنة مقارنة بباقي الفقرات.
- (4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الاعتقاد بان الاستراتيجية المستخدمة تسعى الى تحقيق الهدف في حين بلغ الانحراف



المعياري (1.11) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة السابعة مقارنة بباقي الفقرات.

(5) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (5) مقدار (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص تقبل أي نوع من المهام الوظيفية في حين بلغ الانحراف المعياري (1.05) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.28) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.

(6) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (6) مقدار (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الإيمان بأن أولويات المنظمة الاستراتيجية تشبه أولويات الأفراد في حين بلغ الانحراف المعياري (1.03) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.28) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.

(7) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (7) مقدار (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص التحمس لأخبار الآخرين عن الاستراتيجية المستخدمة في المنظمة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.12) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.29) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الخامسة مقارنة بباقي الفقرات.

(8) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (8) مقدار (3.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الهام استراتيجيات المنظمة الأفضل في طريق الأداء الوظيفي في حين بلغ الانحراف المعياري (1.25) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.39) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة السادسة مقارنة بباقي الفقرات.

(9) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (9) مقدار (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الشعور بالسعادة عند اختيار الاستراتيجية المثلى في حين بلغ الانحراف المعياري (1.01) وهي قيمة عالية تشير إلى تشتت في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.28) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الرابعة مقارنة بباقي الفقرات.

(10) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (10) مقدار (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص الاعتقاد بأن الأولوية الاستراتيجية تقطع شوطاً في زيادة الأداء في حين بلغ الانحراف المعياري (1.8) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.30) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة التاسعة مقارنة بباقي الفقرات.



الجدول رقم (4) التحليل الوصفي لبعده التوافق الاستراتيجي

ت	وزارتنا	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	تسعى إلى تحقيق أفضل إستراتيجية لتحقيق أهدافنا المرجوة.		3.7	0.94	0.25	74%
2	يتوافق العاملون مع الاستراتيجية الشاملة بصورة مطلقة.		3.3	1.15	0.34	66%
3	تستخدم إستراتيجية تستثمر مواردها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والبناء.		3.3	1.05	0.31	66%
4	تعتقد أن استراتيجيتها تسعى إلى تحقيق هدف كبير ونعمل نحو تحقيقها.		3.5	1.11	0.31	70%
5	تقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل الحفاظ على العمل نحو هذه الأولوية الاستراتيجية.		3.7	1.05	0.28	74%
6	تؤمن أن أولوياتها الاستراتيجية تشبه أولوياتنا كأفراد وأقسام.		3.6	1.03	0.28	72%
7	متحمسة لإخبار الآخرين عن إستراتيجيتها ونسعى لتنفيذها بشكل صحيح.		3.8	1.12	0.29	76%
8	استراتيجيتها تلهم الأفضل في طريق الأداء الوظيفي.		3.2	1.25	0.39	64%
9	تشعر بالسعادة عندما تختار هذه الاستراتيجية على غيرها من الأمور التي نظرت فيها.		3.5	1.01	0.28	70%
10	تعتقد وبشكل كبير أن هذه الأولوية الاستراتيجية سوف تقطع شوطاً طويلاً في زيادة أدائها.		3.5	1.08	0.30	70%

رابعاً - التحليل الوصفي لبعده الطلاقة

يوضح الجدول (5) التحليل الوصفي لبعده الطلاقة وكالاتي:

(1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة خلال وقت محدد في حين بلغ الانحراف المعياري (1.21) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.34) ليضع هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.

(2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة



بخصوص توافر الموارد البشرية قادرة على التعبير عن الأفكار المتعددة في حين بلغ الانحراف المعياري (0.99) وهي قيمة تشير إلى اتفاق نسبي في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.3) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.

(3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المبادرات في حين بلغ الانحراف المعياري (0.28) وهي قيمة تشير إلى اتفاق في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.08) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الفقرات.

(4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3) وهو مساوي للوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على عدم الاهتمام من قبل المنظمة بخصوص استخدام التفكير الابتكاري لتوصيل الرسائل في حين بلغ الانحراف المعياري (1.09) وهي قيمة عالية نسبياً تشير إلى تشتت عالي نسبياً في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.36) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الفقرات.

الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لبعدهم الطلاقة

ت	وزارتنا	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	لديها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة خلال فترة محددة لمشكلة أو موقف معين يواجهها.		3.5	1.21	0.34	70%
2	يتوافر فيها موارد بشرية قادرة على التعبير عن أفكار متعددة ومتداخلة خلال إطار زمني محدد عندما تواجه مشكلة أو موقف معين.		3.3	0.99	0.3	66%
3	قادرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المبادرات عند الاستجابة لمحفز معين خلال فترة محددة.		3.3	0.82	0.24	66%
4	تستخدم التفكير الابتكاري كأحد الطرق الأقل هجوماً لتوصيل رسالتها.		3	1.09	0.36	60%

خامساً - التحليل الوصفي لبعدهم المرونة

يوضح الجدول (6) التحليل الوصفي لبعدهم المرونة وكالاتي:

- (1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص القدرة على تغيير الحالة الذهنية للمنظمة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.00) وهي قيمة تشير إلى تشتت في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليُجعل هذه الفقرة في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الفقرات.
- (2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة



بخصوص سعي المنظمة الى ان تكون اكثر ابداعاً وبدرجة عالية من المرونة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.13) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.

(3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.2) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص القدرة على تغيير الحالة العقلية للمنظمة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.08) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.33) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.

(4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3.2) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص اعتماد اليات التكيف مع البيئة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.23) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.38) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.

الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لبعده المرونة

ت	وزارتنا	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	قادرة على تغيير حالتها الذهنية بتغيير الموقف.		3.2	1.00	0.31	64%
2	تسعى إلى أن تكون مبدعة وعلى درجة عالية من المرونة		3.4	1.13	0.33	68%
3	قادرة على تغيير حالتها العقلية بما يتناسب مع الموقف الابداعي.		3.2	1.08	0.33	64%
4	تعتمد آليات التكيف التي تمكنها من التعامل بفعالية مع التغيرات البيئية المتعددة		3.2	1.23	0.38	64%

سادساً – التحليل الوصفي لبعده الاصالة

يوضح الجدول (7) التحليل الوصفي لبعده الاصالة وكالاتي:

(1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (2.8) وهو اقل من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على الاهمال من قبل المنظمة بخصوص القدرة على سرعة الادراك وانتاج الافكار الجديدة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.33) وهي قيمة عالية نسبياً تشير الى تشتت عالي نسبياً في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.40) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.

(2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.1) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص السعي الى تجديد ممارساتها الادارية والانفراد بالافكار في حين بلغ الانحراف المعياري



(1.05) وهي قيمة عالية تشير الى تشتت نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.37) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاولى مقارنة بباقي الفقرات.

(3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3) وهو مساوي للوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص تكوين افكار جديدة في حين بلغ الانحراف المعياري (1.16) وهي قيمة عالية نسبيا تشير الى تشتت عالي نسبيا في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.38) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.

(4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3.2) وهو مساوي للوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص السعي الى ايجاد حلول مبتكرة والتفكير خارج الصندوق في حين بلغ الانحراف المعياري (1.29) وهي قيمة عالية نسبيا تشير الى تشتت عالي نسبيا في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.40) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.

الجدول رقم (7) التحليل الوصفي لبعيد الاصلية

ت	وزارتنا	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	لديها القدرة على سرعة الإدراك وإنتاج الأفكار الجديدة.		2.8	1.13	0.40	56%
2	تسعى إلى التجديد بممارساتها الادارية والانفراد بأفكارها.		3.1	1.05	0.37	62%
3	تُكوّن أفكار جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة.		3	1.16	0.38	60%
4	تسعى إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل والتفكير خارج الصندوق.		3.2	1.29	0.40	64%

سابعاً – التحليل الوصفي لبعيد احساس المشكلات

يوضح الجدول (8) التحليل الوصفي لبعيد احساس المشكلات وكالاتي:

(1) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (1) مقدار (3.3) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على عدم الاهتمام من قبل المنظمة بخصوص التعبير بطرائق ضرورية وتطوير المهارات في وقت مبكر لمواجهة التحديات في حين بلغ الانحراف المعياري (1.03) وهي قيمة عالية نسبيا تشير الى تشتت نسبي في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثالثة مقارنة بباقي الفقرات.

(2) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (2) مقدار (3.1) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فانه متوسط وفقا للجدول (3) مما يدل على ان الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص التملك للوعي العالي في ضل وجود مشكلات او تشخيص لنقاط الضعف في حين بلغ الانحراف المعياري (1.00) وهي قيمة تشير الى تشتت في توجهات الاجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.32) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الاخيرة مقارنة بباقي الفقرات.



(3) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (3) مقدار (3.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص السعي الحثيث لاكتشاف المشكلة والتحقق من وجودها في حين بلغ الانحراف المعياري (1.00) وهي قيمة تشير إلى تشتت في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.30) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الفقرات.

(4) جاء المتوسط الحسابي للفقرة (4) مقدار (3.6) وهو أعلى للوسط الفرضي والذي قيمته (3) وبحسب الفئات فإنه متوسط وفقاً للجدول (3) مما يدل على أن الاهتمام متواضع من قبل المنظمة بخصوص إدراك وجود حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تعيق عملية التفكير الإبداعي في حين بلغ الانحراف المعياري (1.15) وهي قيمة عالية تشير إلى تشتت عالي في توجهات الإجابة وهذا ما اتضح في معامل الاختلاف والذي بلغ (0.31) ليجعل هذه الفقرة في المرتبة الثانية مقارنة بباقي الفقرات.

الجدول رقم (8) التحليل الوصفي لبعدها إحساس المشكلات

ت	وزارتنا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
1	تعبر بطرائق ضرورية لرعاية وتطوير مهارات التفكير الإبداعي في وقت مبكر لمواجهة التحديات.	3.3	1.03	0.31	66%
2	تملك وعي عالي بوجود مشكلات أو مشكلة لنقاط الضعف فيها.	3.1	1.00	0.32	62%
3	تسعى جاهدة إلى اكتشاف المشكلة والتحقق من وجودها	3.3	1.00	0.30	66%
4	مدركة إن وجود حالة عدم اليقين يمكن أن تعيق عملية التفكير الإبداعي فيها وتحد من قدرتها على توليد الأفكار المبتكرة.	3.6	1.15	0.31	72%

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات في ضوء نتائج الجانب العملي وكالاتي:-
- (1) أوضحت أن الوزارة المبحوثة تهتم بعملية مسح المعلومات في البيئة المحيطة بها من أجل الوصول إلى مزيد من المعلومات التي تخدمها في عملها. خاصة وهي تدرك أن لها تأثير رئيس على القضايا الاستراتيجية التي يتم التعامل معها وكيفية تصنيفها.
 - (2) تعمل الوزارة المبحوثة على تأمل المهارات المعرفية والتي تعزز من فهم الحالات التي تمر فيها ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة حديثاً لهذه الحالات، فهي قادرة على استخدام التصورات والخبرات والمعرفة لفهم الحالات وكيفية التأثير فيها.



(3) تستخدم الوزارة المبحوثة التوافق الإستراتيجي كمدخل لاستثمار مواردها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والبناء، وهذا يأتي من خلال سعيها الجاد إلى تحقيق أفضل إستراتيجية لتحقيق أهدافها المرجوة والتي تتحقق بتوافق العاملون مع الاستراتيجية الشاملة بصورة مطلقة.

(4) تقوم الوزارة المبحوثة بنشر إستراتيجيتها داخل مكان العمل وتسعى بحماس لتنفيذها بشكل صحيح، فهي تدرك أن إستراتيجيتها تلهم موظفيها في طريق تحسين الأداء الوظيفي، لذلك هي تعتقد وبشكل كبير أن هذه الأولوية الاستراتيجية سوف تقطع شوطاً طويلاً في زيادة أدائها.

ثانياً- التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات الذي توصل إليها البحث يمكن صياغة عدد من التوصيات وكالاتي:-
- (1) لا بد أن تسعى الوزارة المبحوثة لاستخدام مهارة إعادة الصياغة لكونها أداة قوية تساعد على دراسة الوضع من زوايا مختلفة. وهذا يؤهلها إلى زيادة الاهتمام بتعلم العاملين فيها وتفانيهم من أجل تطوير مهاراتهم ومقدراتهم الشخصية.
 - (2) لا بد أن تؤمن الوزارة المبحوثة أن أولوياتها الاستراتيجية تشبه أولويات الملاك الوظيفي فيها كأفراد وأقسام، وبالتالي فهي لا بد أن تسعى نحو تحقيق هدف كبير وتعمل نحو تحقيقه ويأتي ذلك من خلال تقبل أي نوع من المهام الوظيفية من أجل الحفاظ على العمل نحو هذه الأولوية الاستراتيجية.
 - (3) لا بد على الوزارة المبحوثة أن تسعى جاهدة إلى اكتشاف المشكلة مبكراً والتحقق من وجودها وهذا يساهم في زيادة إدراكها إن وجود حالة عدم اليقين يمكن أن تعيق عملية التفكير الإبداعي فيها وتحد من قدرتها على توليد الأفكار المبتكرة.
 - (4) ضرورة أن تقوم الوزارة المبحوثة باستخدام التفكير الابتكاري كأحد الطرائق الأقل هجوماً لتوصيل رسالتها، وهذا يساهم في زيادة قدرتها على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمحفز معين خلال فترة محددة.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- (1) العبادي، هاشم فوزي ومخيف، صلاح عبد المهدي، (2021)، (الحس الاستراتيجي وانعكاسه في معالجة الاشاعات السلبية في مكان العمل " دراسة تحليلية لعينة من اراء ضباط مديرية الاعلام في وزارة الدفاع)، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية 2021 المجلد 17 العدد 3.
- (2) العبادي، هاشم فوزي، والاسدي، عباس زهير، (2023)، (دور العقل الاستراتيجي في تعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية في محافظة بابل) مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 19 العدد 3.



ثانياً- المصادر الأجنبية:

1. Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(1), 8-21.
2. Ballesteros, L., & Kunreuther, H. (2018). Organizational decision making under uncertainty shocks (No. w24924). National Bureau of Economic Research.
3. Cancian, Mark, F. (2018)" Strategic Surprise "Center for Strategic and International Studies(CSIS) is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to this content .
4. Karagiannis, E. (2023). Mass-casualty terrorism and strategic awesomeness in Mumbai and Paris: understanding the Islamist perspective. *Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism*.
5. Kovac, D., Stojanović, E. T., Ugrinov, S., Gaborov, M., Čočkalović-Hronjec, M., & Radišić, B. (2024). Knowledge And Creativity Of Employees As Factors Of Business Success Of The Company. *Engineering Management And Competitiveness (EMC 2024)*, 111.
6. Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An Overview. *Theory into Practice*, 41(4) pp. 213.
7. Mutonyi, B. R., González-Piñero, M., Slåtten, T., & Lien, G. (2024). Driving innovation in health care: exploring the impact of ambidextrous leadership on creative performance among frontline health professionals.
8. Nel, Gideon Phillipus. Towards Creative Astonishment: A Metaxological Approach to Design. MS thesis. University of Pretoria (South Africa), 2021.
9. Ritter, Simone M., and Nel Mostert. "Enhancement of creative thinking skills using a cognitive-based creativity training." *Journal of Cognitive enhancement* 1 (2017): 243-253.
10. Sapiee, Mohd Lokman, et al. "Exploring the Impact of Emotional Intelligence on Employee Creativity: The Mediating Role of Spiritual Intelligence." *Journal of Chinese Human Resources Management* 15.3 (2024): 21-37.