

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية



UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526
00966560972772
www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



drasah1
Info@drasah.com

00966555026526
00966560972772

drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا

00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن

إعداد

العالية رشيد معمر كوراد

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد المحاسنة

أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه
الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2021م

الملخص

أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً بسيطاً: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن".

اعداد الطالبه: العاليه كوراد

جامعة مؤتة، 2021

هدفت الدراسة التعرف إلى تحليل أثر التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة متغيراً بسيطاً. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا، والوسطى، والإشرافية من (المدراء ومساعديهم ونوابهم، ومدراء الدوائر، ومدراء الفروع، ورؤساء الأقسام) في شركات الاتصالات في الاردن والبالغ عددها (3) شركات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (350) مديراً. وتم مسح المجتمع كاملاً بتوزيع (350) استبانة على مجتمع الدراسة إلكترونياً، استُرجع منها (274) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (78.2%)، وقد تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضعت للتحليل الإحصائي (260) استبانة تشكل ما نسبته (74.2%) من مجتمع الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التفكير الإبداعي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، قد كان مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين في شركات الاتصالات في الاردن، كما اشارت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي وإدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً بسيطاً.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الإبداعي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، إضافة إلى توفير الوسائل المساعدة لنشر المعرفة بكافة المستويات الإدارية، والتركيز على إيجاد هياكل تنظيمية مرنة تُسهل عملية تبادل المعلومات والمعرفة.

كلمات افتتاحية: التفكير الابداعي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، شركات الاتصالات في الاردن.

Abstract

The impact of creative thinking on strategic planning in the presence of knowledge management as a mediating variable: a field study in telecommunications companies in Jordan.

Prepared by the student: Alia Korad

**Supervising: Prof. Dr.: Muhammad Al-Mahasneh
Mutah University: 2021**

The study aimed to identify the analysis of the impact of creative thinking on strategic planning, with knowledge management as a mediating variable. The researcher adopted the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study and answer its questions. The study population consists of all managers in the upper, middle, and supervisory departments (managers, their assistants and deputies, directors of departments, branch managers, and heads of departments) in the telecommunications companies in Jordan, which numbered (3) companies, and the number of the study population was (350) managers. The entire community was surveyed by distributing (350) questionnaires to the study community electronically, from which (274) questionnaires were retrieved with a retrieval rate of (78.2%), and (14) questionnaires were excluded due to their unsuitability for statistical analysis, and thus were subjected to statistical analysis (260) questionnaires that constituted what The percentage of (74.2%) of the study population, and the study tool was a questionnaire to collect primary data from the respondents.

The study reached a number of results, the most important of which are: that the level of creative thinking, strategic planning, and knowledge management was high from the point of view of respondents in telecommunications companies in Jordan, and the results of the study indicated that there is a statistically significant effect of creative thinking and knowledge management in strategic planning, As well as the existence of a statistically significant effect of creative thinking in strategic planning, with knowledge management as an intermediate variable.

The study recommended the necessity of telecommunications companies in Jordan continuing to maintain the level of adopting creative thinking, strategic planning, and knowledge management, in addition to providing the means to disseminate knowledge at all administrative levels, and focusing on creating flexible organizational structures that facilitate the exchange of information and knowledge.

Key words: creative thinking, strategic planning, knowledge management, Telecommunications companies in Jordan.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 الدراسة الاستطلاعية
5	3.1 مشكلة الدراسة
7	4.1 أسئلة الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
9	8.1 أنموذج الدراسة
11	9.1 فروض الدراسة
13	10.1 التعريفات الإجرائية
16	11.1 حدود الدراسة
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	1.2 التفكير الإبداعي
17	1.1.2 تمهيد
17	2.1.2 مفهوم التفكير الإبداعي
20	3.1.2 أهمية التفكير الإبداعي
21	4.1.2 مراحل التفكير الإبداعي

الصفحة	المحتوى
23	5.1.2 النظريات التي تفسر التفكير الإبداعي
25	6.1.2 مهارات التفكير الإبداعي
27	7.1.2 معوقات التفكير الإبداعي
29	8.1.2 طرق الوصول إلى التفكير الإبداعي
30	9.1.2 أبعاد التفكير الإبداعي
34	2.2 التخطيط الاستراتيجي
34	1.2.2 تمهيد
35	2.2.2 الاستراتيجية Strategy
36	3.2.2 مفاهيم التخطيط الاستراتيجي
38	4.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:
39	5.2.2 الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي
40	6.2.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي
41	7.2.2 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية
41	8.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي
45	9.2.2 التحديات التي تواجه التخطيط
46	10.2.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي
53	3.2 إدارة المعرفة
53	1.3.2 تمهيد
53	2.3.2 مفهوم إدارة المعرفة
54	3.3.2 أهمية إدارة المعرفة
56	4.3.2 أهداف إدارة المعرفة
57	5.3.2 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
58	6.3.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
63	7.3.2 مجالات إدارة المعرفة

الصفحة	المحتوى
64	8.3.2 مهارات وقدرات القائد الفعّال لإدارة المعرفة
65	9.3.2 أبعاد إدارة المعرفة
68	4.2 الدراسات السابقة
76	5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
79	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
79	1.3 المقدمة
79	2.3 منهج الدراسة
79	3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
80	4.3 وحدة التحليل
80	5.3 طرق جمع البيانات
81	6.3 أداة الدراسة
84	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
87	8.3 جودة المطابقة
88	9.3 المعالجة الإحصائية
89	الفصل الرابع: عرض النتائج، ومناقشتها، والتوصيات
89	1.4 المقدمة
89	2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة
91	3.4 وصف متغيرات الدراسة
91	4.4 الأهمية النسبية
92	5.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة
135	6.4 مناقشة النتائج
139	7.4 التوصيات
141	قائمة المراجع
153	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
68	الجدول (1.2): الدراسات السابقة باللغة العربية.
73	الجدول (2.2): الدراسات السابقة باللغة الانجليزية.
80	الجدول (1.3): الشركات المبحوثة والاستبانات الموزعة والمسترجعة.
82	الجدول (2.3): أبعاد أداة الدراسة وفقراتها.
83	جدول رقم (3.3): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة
84	الجدول (4.3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
85	الجدول (5.3): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة
86	جدول رقم (6.3): مؤشرات الصدق التقاربي
87	الجدول (7.3): نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.
89	جدول رقم (1.4): خصائص مجتمع الدراسة
92	جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات التفكير الإبداعي بأبعاده.
93	جدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الطلاقة.
94	جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الأصالة.
95	جدول رقم (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الحساسية للمشكلات.
96	جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد المرونة.
97	جدول رقم (7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

- 98 جدول رقم (8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الرسالة الاستراتيجية.
- 99 جدول رقم (9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الرؤية الإستراتيجية.
- 100 جدول رقم (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الأهداف الاستراتيجية.
- 101 جدول رقم (11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التحليل البيئي
- 102 جدول رقم (12.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الخيار الإستراتيجي.
- 103 جدول رقم (13.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة.
- 104 جدول رقم (14.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد اكتساب المعرفة.
- 105 جدول رقم (15.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد تخزين المعرفة.
- 106 جدول رقم (16.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد مشاركة المعرفة.
- 107 جدول رقم (17.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد تطبيق المعرفة.
- 108 الجدول (18.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى (H01)
- 110 الجدول رقم (19.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للنتبؤ بأثر أبعاد التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي.
- 110 الجدول (20.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية

- الأولى (H011)
- الجدول (21.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الثانية (H012)
- الجدول (22.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الفرعية الثالثة (H013)
- الجدول (23.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الرابعة (H014)
- الجدول (24.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الخامسة (H015)
- الجدول (25.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة
الثانية (H02)
- الجدول رقم (26.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise
Multiple Regression) للنتبؤ بأثر أبعاد التفكير الإبداعي في إدارة المعرفة.
- الجدول (27.4) ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الفرعية الأولى (H021)
- الجدول (28.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الفرعية الثانية (H022)
- الجدول (29.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الفرعية الثالثة (H023)
- الجدول (30.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية
الفرعية الرابعة (H024)
- الجدول (31.4): ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة
الثالثة (H024)
- الجدول رقم (32.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للنتبؤ بأثر أبعاد
إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي.
- الجدول (33.4): نتائج تحليل المسار وقيمة (T) المحسوبة

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
أ.	الاستبانة بصورتها النهائية	153
ب.	قائمة المحكمين	162

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما شكّل العديد من التحديات والصعوبات أمام المنظمات في كيفية مواكبتها والتكيف معها، مما ألزمها بإيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق القديمة من خلال إيجاد أشخاص مبدعين وتأمين الدرائع الموائمة التي تُعين على ابتداع طرق حديثة وحلول سريعة، وبالرغم من وجود عدّة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على مستوى الإبداع في المنظمات المعاصرة، إلا أنّ هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أنّ القيادة الإدارية تقدّم دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية التي تمكّن من استثارة الإبداع وتأصيله في المنظمة وتُشجّع التفكير الإبداعي.

حيث أنّ الإبداع يرتبط بالخبرة ثمّ الذكاء إضافةً لدوره المهم في الكثير من أنشطة الحياة اليومية، أي أنّ الإبداع هو قدرة يجب على الإنسان العمل على تنميتها وتطويرها والتدريب عليها، والتخلّص من نمط التفكير الروتيني والتفكير القائم على الافتراضات المسبقة، حيث أنّ استخدام الإبداع في التفكير لتطوير سمة التفكير الإبداعي لدى الفرد لتطوير منظوره للحياة، وتحسين مهارات عديدة كحلّ المشكلات والنظر للأشياء بطريقة جمالية وإيجابية والخروج عن المألوف في كل شيء، وهو ما يُمكن الإشارة إليه على أنّه التطوّر الإبداعي والذي يُمكن تعريفه على أنّه مهارة تقوم على تحقيق وتنمية القدرات الإبداعية.

ولعلّ أفضل استثمار لتوظيف التفكير الإبداعي في عملية التخطيط سواء على المستوى الشخصي أو المستوى المهني أو حتّى على مستوى التخطيط الاستراتيجي للمنظمات ككل، حيث يرمي إلى تجويد عملية التخطيط من خلال إتقان المهارات الإبداعية في التفكير وتوظيفها في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، ففي عالم الأعمال يتمّ غالباً استخدام مفاهيم وأسس التفكير الإبداعي من خلال تقديم الأفكار التي تتسم بالتميّز والتفرد والحساسية لحلّ المشكلات بشكل استباقي، مع إظهار السلوك الإبداعي لدرجة جديرة بالملاحظة، فالمديرين في المنظمات يؤدّون دوراً

هاماً بما لديهم من خبرات ومهارات بالإضافة إلى مواجهة التحديات بطريقة إبداعية للتحوّل التحديات إلى فرص يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

إنّ للتخطيط الإستراتيجي أهمية تبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمة وتُعِينها على التكيف مع بيئة عمل غير مُستقرّة وتحسّن مركزها التنافسي أمام مُنافسيها، وتُساعدُها في التحوّل من الفكر التقليدي إلى الفكر المعرفي الذي يُساعدُها في التأقلم السريع مع التغيرات المُختلفة، من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات عوامل البيئة الخارجية، والتعامل مع ظرف عدم التأكد البيئي المُتواجد في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، فالتخطيط الإستراتيجي وسيلة فاعلة للتفكير من جلّ إحداث تغيير مُعين لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛ فالمعرفة في المنظمات تُعتبر طاقة ذهنية فكرية ومصدراً للمعلومات والإبداعات والابتكارات، وأخذت المنظمات تحرص على اكتسابها، وتخزينها، ومُشاركتها، وتطبيقها في أنشطتها وعملياتها الداخلية.

ويُعدُّ استخدام أسلوب إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة من أهمّ الأساليب الإدارية الحديثة الذي يُعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمات بهدف تحقيق، وتعزيز الإبداع كميّة تنافسية تمكّنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال. وبالنظر إلى المنظمات المعاصرة فإنّها بتركيبية كواورها البشرية وما لديهم من معارف وخبرات ومهارات تمكّنها من التميّز بمعارفها، ومهارتها، ومعلوماتها، وإبداعاتها التي تميّزها عن الغير، فالمعرفة تُعدُّ مورداً إستراتيجياً، يصعب تقليده من المنافسين في بيئة الأعمال.

وانطلاقاً من الحقائق أعلاه التي أظهرت أهمية مُتغيرات الدّراسة الحالية ؛ جاءت هذه الدّراسة بنموذجها التكاملي للتعرف على أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الإستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة بوصفها مُتغيّراً وسيطاً كدراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الاردن، وقُسمت الدّراسة إلى أربعة فصول حيثُ عني الفصل الأول بالإطار العام للدّراسة، والفصل الثاني لاستعراض الإطار النظري والدّراسات السابقة، والفصل الثالث يُظهر منهجية الدّراسة وتصميمها، مُنتهياً بالفصل الرابع لعرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.

2.1 الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية تتعلّق بدراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي في ظلّ توسُّط وجود إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن، للوقوف على ظواهر المشكلة والإلمام بأبعادها من خلال الاطلاع على التقارير والأبحاث الخاصة بمؤشرات أداء شركات الاتصالات في الاردن وذلك بهدف:

1. التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة.

2. المساعدة في صياغة فروض الدراسة ومُتغيّراتها الأساسية.

تسعى المنظمات الحديثة بصورة مُستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليها؛ وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيّتها واستخدام الأدوات والأساليب والطُرق الفعّالة، وذلك يجعلها تسعى إلى كسب المعرفة المُتجدّدة التي تُعد الرّكيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وأساساً فعّالاً لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، حيث يُعدّ الإبداع أسلوباً من أساليب التفكير الموجه والهادف إذ يُساعد في اكتشاف علاقات جديدة أو يصل إلى حلول جديدة لمشكلاته، أو يَخترع أو يبتكر مناهج جديدة أو طُرُقاً جديدة أو أجهزة جديدة وذلك ما تحتاجه جميع الشركات التي تسعى إلى الازدهار والتميّز.

يُعدّ قطاع الاتصالات في الأردن من القطاعات التي تشهد تطوّرات هائلة حيث تميّز بأنها بيئة مُتغيّرة وخاصة الاتصالات الخاصة بالهاتف النّقال؛ إذ هناك مُنافسة قويّة في هذا المجال، ويلاحظ أنّه يخضع لتغيّر سريع من حيث الإبداع والتّطبيق واستخدام تقنيّات جديدة ومُتطوّرة وبالتالي كان يلزم على القطاع في هذا الجو المُتغيّر والمُنافسة الشّديدة أن يتدخّل التخطيط الإستراتيجيّة كوسيلة لمواجهة مُنافسيها وتطوير رؤى ورسالة وأهداف القطاع بما يُناسب التطوّر، هذا ما يؤهلّها لتكون رائدة وسائدة على مُنافسيها.

حيث تُعدّ الاتصالات من المجالات المهمة والحيوية في تحقيق غايات التنمية وأهدافها وتمسّ بشكل مباشر أو غير مباشر جميع المجالات ومجاور التنمية المختلفة، وتتمثّل أهميّتها في محورين:

1. أنّ الدور الذي يؤديه قطاع الاتصالات كأحد المصادر المهمة لزيادة الدخل المحلي في معظم الدول، فصناعة الاتصالات وتقنية المعلومات تشتمل على عمليات إنتاج حركية تنسّم بقيمة اقتصادية مضاعفة ومُرتفعة وعمالة تمتلك قدرات عالية للتعامل مع المعدات والبرمجيات، كلّ هذا يجعل قطاع الاتصالات ذو أهمية حيوية في كافة الدول.

2. يُسهم قطاع الاتصالات في توفير وسائل دعم الأنشطة التي تنفع من المعلومات بما في ذلك تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات مثل: خفض نسبة الفقر، وارتفاع مستوى الرعاية الصحية، وتحسين مستوى التعلم، كلّ ذلك تُشارك به الاتصالات أي تجعل الرعاية الصحية أكثر شمولاً وتوفيرها لقطاعات أوسع من خلال الطب الاتصاليّة (عن بُعد)، كما تزيد من فاعليّة وتوجّههُ إلى شرائح أكثر في المجتمع عن طريق التعليم الإلكتروني (التعليم عن بُعد)، ووجود اتصالات متطورة يُعد ضرورياً من أجل إدارة جيّدة لكي تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات لأفراد المجتمع وتحريك التجارة وأعمال البنوك والعلاقات الدولية. وقد ظهرت هذه الأهمية من خلال جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بداية العام 2020، وما رافقها من اغلاقات لقطاعات عدة لمنع انتشار الفيروس.

إضافةً إلى ذلك أصبحت الاتصالات في السنوات الماضية من العوامل المهمة في التواصل الاجتماعي وتبادل المعلومات، لذلك سعت مختلف الدول إلى تطوير البنية التحتية وتحسين مستوى الخدمات والتدريب، والتأهيل للتكيف مع هذه المتغيرات بما يُساعد على خلق بيئة مؤاتية ومُسايرة للمستجدات الحديثة للوصول إلى مجتمع معلوماتي رقمي بما يُساعد في دعم الدور المهم للاتصالات وتحقيق التطلّعات الطموحة.

3.1 مشكلة الدراسة:

يُشكّل قطاع الاتصالات محورًا رئيسيًا من محاور التنمية ومجالاتها المختلفة وركيزة أساسية في قياس تطوّر الدول وتقدمها، ولقد ساهمت الاتصالات الحديثة في إحداث نقلة في العالم ؛ إذ تمكّنت المجتمعات من التّواصل وتبادل المعلومات والخبرات بكل سهولة وبسرعة فائقة، فمع التّقدّم التقني الهائل وتدني أسعار الأجهزة والخدمات أصبحت خدمات الاتصال في متناول الجميع حتّى الدول ذات المستوى الدنيا في الدّخل، وتحوّل العالم إلى قرية صغيرة ينعم بها الفرد بمعرفة ما يدور حوله، ونظرًا للأهمية البالغة لقطاع الاتصالات سعت الدول إلى بذل المزيد من الجهود لتطوير وتعزيز مكانته وإزالة كافة الصّعوبات والمعوّقات لتحفيز المجتمع ومؤسساته المختلفة للتّطوير والإبداع التقني ودعم الاقتصاد المبنى على مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات.

أي أنّ التّغيّرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات العملاء المتغيرة والعمل في أسواق غير مستقرّة إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتجات والسلع ألزم على المنظمات أن تحسّن أدائها لغرض المنافسة، وهذا ما جعل الإبداع من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من منظمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلّا وتجعل التخطيط الاستراتيجي سياسة لها تسير عليه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشدّ حاجةً للتخطيط بعد أن تعقّدت الأساليب وتشابكت وسائلها وتشعبت جوانبها وتعدّدت إمكاناتها.

يُعَدُّ التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أنّ جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه مطابق لاتّجاه الأهداف، إضافةً إلى تقويم وتعديل اتّجاه المنظمة استجابةً للتّغيرات البيئية.

تكمن أهمية التفكير الإبداعي في انفتاح الشخص المبدع على المحيط من حوله حيث يُحاول استكشاف وتطوير كل ما هو جديد، وبالتالي فذلك يُنمّي مهارات التفكير وبالتالي ينعكس ذلك التأثير على المنظمة، حيث تحتاج المنظمات كافة إلى

المُبدِعون لِتَطْوِيرِ المَجَالَاتِ، وذلك بسبب المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات المعاصرة.

كما أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي من أجل الإبداع والابتكار لا بد من وجود إدارة المعرفة لمساندتها، ويتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قُدوة لهم.

إن العديد من دول العالم قد مرت بالتحوّلات التي فرضها عصر المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المدينة ككيان حضري، فإن المنظمات العربية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في نقص معرفي حيث ظهرت ملامحه وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت.

تشكل إدارة المعرفة أحد التطوّرات الفكرية المعاصرة حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، ويتميز مجتمع المعرفة مجتمع ما بعد الرأسمالية بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

إن قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الاقتصادية التي لها دوراً هاماً في الدفع بالتنمية، وقد شهد نمواً ملحوظاً منذ بداية الألفية الثالثة خاصة بعد تحرير أسواق الاتصالات ولذلك ظهرت فكرت الدراسة، وذلك لتوضيح مدى تأثير التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي بمن خلال إدارة المعرفة تم بحث أثر ذلك كله على شركات الاتصالات في الاردن. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها من خلال السؤال التالي:- ما هو أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي بوجود إدارة المعرفة مُتغيّراً وسيطاً في شركات الاتصالات في الأردن؟.

4.1 أسئلة الدراسة:

يُمْكِنُ تَحْدِيدَ عَنَاصِرِ وَأَبْعَادِ المُشْكِلَةِ مِنْ خِلَالِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ التَّسْأُولَاتِ
التَّالِيَةِ:

1- ما مستوى التفكير الإبداعي وكل بعد من أبعاده (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي وكل بعد من أبعاده (الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

3- ما مستوى إدارة المعرفة وكل بعد من أبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

5.1 أهداف الدراسة:

إنَّ الهَدَفَ الرَّئِيسِيَّ لِلدِّرَاسَةِ هُوَ تَصْمِيمُ إِطَارٍ يُحَدِّدُ طَبِيعَةَ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ التَّفْكِيرِ الإِبْدَاعِيِّ وَالتَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّيِّ، وَذَلِكَ فِي وَجُودِ إِدَارَةِ الْمَعْرِفَةِ الَّتِي تَتَوَسَّطُ الْعِلَاقَةَ فِي إِحْدَاثِ أَثَرٍ مُبَاشِرٍ أَوْ غَيْرِ مُبَاشِرٍ عَلَى التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّيِّ فِي شَرَكَاتِ الْإِتِّصَالَاتِ فِي الْأُرْدُنِ.

ووفقاً لذلك تتَمَثَّلُ الأهداف التي تَرْتَبِتُ عَلَيْهَا الدِّرَاسَةُ فِيمَا يَلِي:

- 1- التعرف إلى مستوى توافر التفكير الإبداعي في شركات الاتصالات في الأردن.
- 2- التعرف إلى مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن.
- 3- التعرف على مستوى إدارة المعرفة شركات الاتصالات في الأردن.
- 4- قياس أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي لدى شركات الاتصالات في الأردن.

5- قياس أثر التفكير الإبداعي على إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات في الأردن.

6- قياس أثر إدارة المعرفة على التخطيط الإستراتيجي لدى شركات الاتصالات في الأردن.

7- تقديم مجموعة من التوصيات للمديرين، ومتخذي القرار في شركات الاتصالات في الأردن، التي قد تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي باعتباره أسلوباً جديداً لإدارة الشركات وتعزيز وتحسين وضعها التنافسي.

6.1 أهمية الدراسة:

وتأتي أهمية الدراسة من خلال توضيح الدور الفعال الذي يلعبه التفكير الإبداعي في تطوير وتحسين التخطيط الإستراتيجي وكذلك توضيح أهمية إدارة المعرفة ودورها في مساعدته في تطوير الإستراتيجيات والارتقاء لكي تتأقلم مع الأفكار الجديدة والإبداع، وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1- تساهم الدراسة في إثراء الجانب الفكري والأكاديمي المرتبط بالتفكير الإبداعي على الشركات محل الدراسة.

2- يمثل التفكير الإبداعي أحد الموضوعات الحديثة والهامة والتي تستحوذ على اهتمامات المديرين والمسؤولين نظراً لأهمية تحقيق عنصر التميز والإبداع بين شركات محل الدراسة.

3- إعطاء دليلاً علمياً على ضرورة وأهمية الربط بين تطبيق التفكير الإبداعي وتأثيره على التخطيط الإستراتيجي للشركات محل الدراسة.

4- في إطار المسح الذي قامت به الباحثة يوجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت مجال التفكير الإبداعي على شركات الاتصالات في الأردن.

5- إظهار دور وجود إدارة المعرفة في تعزيز التخطيط الإستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

6- قياس التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

ثانيًا: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:

1- تقديم مجموعة من التوصيات لشركات الاتصالات في الاردن من خلال

التركيز على متغيرات التفكير الإبداعي مع تقديم التفسيرات اللازمة وإزالة كافة

المعوقات عند التطبيق والممارسة، وتحليل نقاط القوة لتعزيزها، والتعرف إلى

نقاط الضعف لتلافيها.

2- تشجع هذه الدراسة الإدارة على كافة مستوياتها في إعادة النظر في أسلوب

الأداء والتفكير والارتقاء والإبداع بمستوى الشركات والمحافظة على وضعها

ومواجهة المنافسة.

3- ترجع أهمية الدراسة إلى أنها دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في

الاردن، وذلك لتوضيح إلى أي مدى يؤثر التفكير الإبداعي على الشركات محل

الدراسة، حيث نعتبر شركات الاتصالات من الشركات الرائدة في تحقيق أهداف

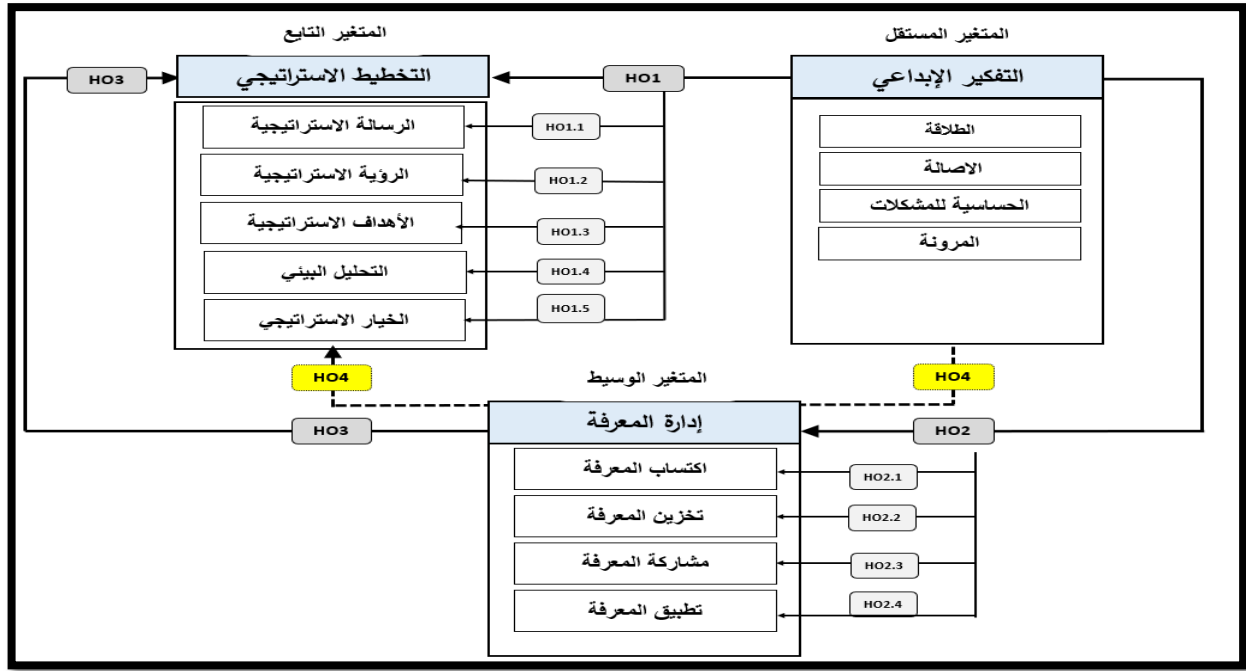
التنمية الاقتصادية في المملكة الأردنية الهاشمية.

8.1 أنموذج الدراسة:

يُصوّر الشكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة، موضحًا مجموعة من المتغيرات

المكوّنة لهذه الدراسة، بحيث يُعطي تصوّرًا أوليًا عن متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث

اعتمدت الدراسة أنموذجًا يُظهر المتغيرات والأبعاد الآتية:



الشكل رقم (1.1)
أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة أدناه.

دراسات شملت المتغير المستقل (التفكير الإبداعي):

Zhuang, K., Yang, W., Li, Y., Zhang, J., Chen, Q., Meng, J.,... & Qiu, J. (2021). Connectome-based evidence for creative thinking as an emergent property of ordinary cognitive operations. *NeuroImage*, 227, 117632.

Jawad, L. F., Majeed, B. H., & ALRikabi, H. T. (2021). The Impact of Teaching by Using STEM Approach in The Development of Creative Thinking and Mathematical Achievement Among the Students of The Fourth Scientific Class. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 15(13).

دراسات شملت المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي):

Aborass, N. (2021). The Impact of Strategic Planning on The Performance of Non-Governmental Organizations in the New Century: A Review. *European Journal of Digital Economy Research*, 2(1), 33-41.

KORNELIUS, H., SUPRATIKNO, H., BERNARTO, I., & WIDJAJA, A. W. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 479-486.

دراسات شملت المتغير الوسيط (إدارة المعرفة):

Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231.

Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. *Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications*, 163-182.

9.1 فُروض الدِّراسة:

قامت الدِّراسة على أربعة فُروض وهي كما يلي:-

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في شركات الاتصالات في الاردن.

وللتحقق من تأثير التفكير الإبداعي في كلِّ بُعدٍ من أبعاد التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن، فقد تمَّ تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى خمسة فرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في التحليل البيئي في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الخامسة (H01₅): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في الخيار الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب

المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات الاتصالات في الاردن.

وللتحقق من أثر التفكير الإبداعي في كل بُعد من أبعاد المعرفة تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى اربع فرضيات فرعية، هي:

الفرضية الفرعية الأولى (H02₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في اكتساب في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الثانية (H02₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في تخزين في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الثالثة (H02₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

الفرضية الفرعية الرابعة (H02₄): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي بأبعاده في تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

ثالثاً : الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي)، بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً، في شركات الاتصالات في الاردن.

10.1 التعريفات الإجرائية:

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة التي تناولتها الأدبيات السابقة يُمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد هذه الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: التفكير الإبداعي

ويُعرّف التفكير الإبداعي إجرائياً بأنه قدرة شركات الاتصالات في الاردن على إدارة الأنشطة المتعلقة بالرغبة القويّة في البحث عن حلول من خلال أنشطة التفكير الإبداعي أو التّوصّل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً". والتركيز على التفكير القائم على الخروج عن المألوف والخروج بأفكار جديدة ويقوم على مواجهة الأخطاء والمشاكل وبالتالي العمل على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة. إضافة إلى القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة لم تكن معروفة سابقاً تتسم بالابتكار والمرونة. وسيتم تمثيل التفكير الإبداعي في الدراسة الحالية من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: (الطلاقة، والأصالة، والابتكار، والحساسية للمشكلات، والمرونة) وحسب التعريفات الآتية:

1. الطلاقة: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على تبني عدداً كبيراً من الأفكار خلال فترة زمنية معينة، لحلّ مشاكل العمل وتقديم خدمات متميّزة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية لتلبية احتياجات رباّئنها، وتم قياس بُعد الطلاقة في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (1-5).

2. الأصالة: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على التفكير بطريقة مميّزة، تختلف عن تفكير الآخرين بالخروج عن المألوف وعدم تكرار أفكار وأساليب المنافسين في قطاع الأعمال، وتم قياس بُعد الأصالة في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (6-10).

3. الحساسية للمشكلات: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على اتباع أسلوب حلّ المشكلات بطريقة علمية مدروسة، وأن يكون لديهم القدرة على استشعار المشكلات واتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع تكرارها مستقبلاً، وتم قياس بُعد الحساسية للمشكلات في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (11-15).

4. المرونة: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على التفكير في أكثر من اتجاه، والقدرة على تعديل الخطط الموضوعة وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، وأن يتم تغيير اتجاه التفكير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتم قياس بُعد المرونة في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (16-20).

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي:

ويُعرف التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة شركات الاتصالات في الاردن على وضع الخطط الإستراتيجية، مع وضع رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ضمن مواردها وإمكانياتها المتاحة. وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة، وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا تفعل ذلك؟ وكيف تفعل ذلك؟ وسيتم تمثيل التخطيط الإستراتيجي في الدراسة الحالية من خلال خمسة أبعاداً رئيسة هي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي، وحسب التعريفات الآتية:

1. الرسالة الإستراتيجية: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على توفير رسالتها التي توضح غاياتها، وعملاتها، ومنتجاتها، وأسواقها، وفلسفتها، والتكنولوجيا الأساسية المستخدمة، وتم قياس بُعد الرسالة الإستراتيجية في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (21-25).

2. الرؤية الإستراتيجية: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على صياغة رؤية واضحة المعالم تمثل الاتجاهات والطموحات المستقبلية للشركة، وأن تمتلك القدرة على جعل كافة أفراد الشركة يعملون بشكلٍ متناغم لتحقيق رؤيتها خلال فترة زمنية معينة، لحل مشاكل العمل وتقديم خدمات متميزة أو تعديل وتم قياس بُعد الرؤية الإستراتيجية في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمحددة بالفقرات (26-30).

3. الأهداف الإستراتيجية: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على وضع أهدافها الإستراتيجية التي تحقق التوازن بين مصالح وضغوطات

أصحاب المصالح، إلى جانب التأكيد على الاهتمام بالعملاء، وزيادة الحصة السوقية، والتجديد والابتكار، وتحسين الوضع التنافسي للشركة، وتم قياس بُعد الأهداف الإستراتيجية في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمُحددة بالفقرات (31-35).

4. التحليل البيئي: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف وعواملها الخارجية، وذلك لتحليل الفرص لاستثمارها لصالح الشركة، والتعرف على التهديدات للحد من آثارها السلبية. وتم قياس بُعد التحليل البيئي في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمُحددة بالفقرات (36-40).

5. الخيار الاستراتيجي: قدرة المدراء العاملين في شركات الاتصالات في الاردن على تحديد الخيارات الإستراتيجية بما يتوافق مع امكانياتها الداخلية. وبما يحقق لها التميز والتفوق على المنافسين. وتم قياس بُعد الخيار الاستراتيجي في أداة الدراسة التي تم تطويرها، والمُحددة بالفقرات (41-45).

ثالثاً: إدارة المعرفة:

تعرف إجرائياً بأنها "الإدارة التي تعتمد على تبادل المعارف من جميع الأطراف التي ترتبط بها أو تتعامل معها شركات الاتصالات في الاردن من مصادرها المختلفة، على تبادل المعلومات.

وسيتّم تمثيل إدارة المعرفة في الدراسة الحالية من خلال اربعة أبعاد رئيسة هي: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحسب التعريفات الآتية:

اكتساب المعرفة: قدرة شركات الاتصالات في الاردن على توليد واكتساب المعرفة الصريحة والضمنية من مصادرها المتنوعة، وتم قياسها بالفقرات المحددة (46 - 50) التي تم تطويرها في أداة الدراسة.

تخزين المعرفة: قدرة شركات الاتصالات في الاردن على حزن المعرفة المُجمعة من مصادرها المتنوعة في ذاكرتها التنظيمية، لاستخدامها عند الحاجة إليها. وتم قياسها بالفقرات المحددة (51 - 55) التي تم تطويرها في أداة الدراسة.

مُشارَكة المَعْرِفة: قُدرة شَرِكَات الاتِّصالات في الاردن على إتاحة المَعْرِفة المُخزَّنة في ذاكرَتِها التَّنظيميَّة لِجميع العَامِلين في مُختلَف المُستويات الإداريَّة، وتم قياسها بالفقرات المحددة (56 – 60) الَّتِي تمَّ تَطوِيرُها في أداة الدِّراسة.

تَطَبِيق المَعْرِفة: قُدرة شَرِكَات الاتِّصالات في الاردن على تَطَبِيق المَعْرِفة المُتاحة في ذاكرَتِها التَّنظيميَّة مِن أَجلِ تَطوِير خَدَمَاتِها وَتَحسين عَمَليَّاتِها التَّشغيليَّة، وزيادة فاعليَّة اتِّخاذ قراراتِها الإستراتيجيَّة، وتم قياسها بالفقرات المحددة (61 – 66) الَّتِي تمَّ تَطوِيرُها في أداة الدِّراسة.

11.1 حُدود الدِّراسة:

تَقْتَصِر حُدود الدِّراسة على:-

حدود مَوْضوعيَّة: اقتصرت الدِّراسة على قياس أثر التَّفكير الإبداعي على التَّخطيط الإستراتيجي في وجود إدارة المَعْرِفة مُتغيِّراً وَسيطاً بالتَّطبيق في شَرِكَات الاتِّصالات في الاردن.

حُدود مَكَانيَّة: طبقت الدراسة على عَيِّنة مِن شَرِكَات الاتِّصالات في الاردن الآتية: زين، وأمنيّه، أورانج.

حُدود زَمَنيَّة: طبقت الدِّراسة مِن فَترة 2020 لِحِينَ الانتهاء مِن جَمع البيانات عَن طَرِيق قوائم الاستبيان المُوجَّهة للشَّرِكَات محل الدِّراسة.

حُدود بُشريَّة: المُديرين العَامِلين في الإدارة العُلَيا والوَسْطى في شَرِكَات الاتِّصالات في الاردن، ضمن المسميات الوظيفية (مدير عام، مساعد / نائب مدير عام، مدير إدارة، مدير فرع، رئيس قسم).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 التفكير الإبداعي

1.1.2 تمهيد

يتميز العصر الحالي بأنه عصر التغيرات المتسارعة في المعلومات، والتكنولوجيا، والاتصال، والعولمة التي أثّرت على كافة ميادين الحياة ومختلف مجالاتها، وهذا بدوره أدّى إلى وجود مشكلات وتحديات أثّرت على أسلوب التفكير الإبداعي والأداء والإدارة في المجتمع ومؤسساته والعاملين بها.

هذه التحوّلات المتسارعة فرضت على المنظمات إعادة النظر في طرق عملها وتهيئة العاملين والإدارة لتوفير المناخ المناسب، واستغلال قدرات العاملين وتعزيزها بما يتلاءم مع هذه التغيرات المتسارعة التي فرضتها التطوّرات التكنولوجية.

أنّ المنظمات المعاصرة تعيش في واقع مضطرب وغير مستقر مع ازدياد المشكلات والعقبات التي تُواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة، أدّى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتتمة أساليب التفكير الإبداعي لديها لتحقيق الميزة التنافسية.

أصبح من الواضح في عصر النّقد التكنولوجي والبيئة المتغيرة أنّ مستقبل المنظمات والأمم لا يعتمد على المورد البشري فقط، بل يعتمد على مدى توفر نوعاً متميزاً من العاملين في كافة المجالات العلمية والفنية والإدارية لديها القدرة على التحليل واستشراف المستقبل.

2.1.2 مفهوم التفكير الإبداعي:

في ظلّ المنافسة الشديدة بين المنظمات المعاصرة على المستوى العالمي والمحلي وفي ظلّ التغيرات المستمرة، فإنّ أغلب المنظمات تسعى وبشكل جاد إلى التأقلم والابتكار، فهناك كثيراً من العوامل المؤثرة مثل المنافسة العالمية، والتغير السريع، والتطوّر التكنولوجي والتي أدّت إلى زيادة الحاجة إلى تبني المنظمات التفكير الإبداعي (Rawlinson, 2017).

الإبداع هو حالة عقلية يتميز بها البشر هدفها توليد أفكار أو حلول لمشكلة، تتصف هذه الحلول والأفكار بأنها فريدة وجديدة، وتسهم في إضافة معلومات وأفكار جديدة، وتحقق فائدة حقيقية يمكن الاستفادة في كافة المجالات، ويتضمن التفكير الإبداعي رؤية الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، ويستطيع الشخص المبدع رؤية ما لا يراه الآخرون، والإبداع هو الطاقة الفريدة التي يستطيع الشخص من خلالها دراسة موضوعين منفصلين، والعمل على إيجاد نقطة مشتركة تجمع بينهما، والقدرة على اقتراح حلول للمشكلة بطريقة جديدة تتال إعجاب المستمعين والمحاورين (Judkins,2015).

يعرف التفكير الإبداعي بأنه "التفكير الذي يقوم عن الخروج عن المألوف والخروج بأفكار جديدة ويقوم على مواجهه الأخطاء والمشاكل وبالتالي العمل على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة" (Berg,2016).

أيضاً يعرف بأنه "التفكير الإبداعي بأنه عملية تجعل الفرد حساساً ومدرکاً للتغيرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة ثم البحث عن الدلائل والمؤشرات في الموقف ووضع فروض حول هذه التغيرات وفحص الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض" (Vari,2015).

أيضاً يعرف التفكير الإبداعي أنه " نشاط عقلي هادف له القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة لم تكن معروفة سابقاً تتسم بالابتكار والمرونة" (Deserti, & Rizzo,2016).

يُعرف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على توليد أفكار تتّصف بالأصالة، والمرونة، والطلاقة، والتّدايعات البعيدة، وتؤدي إلى التّوصل إلى حقائق وبيانات لم تكن معروفة من قبل، أو إيجاد حلولاً لمشاكل مُعضلة تعوق حلّها طويلاً، أو اختراع أجهزة ووسائل نافعة توفّر كثيراً من الجهد والوقت والمال (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 216).

ويختلف التفكير الإبداعي عن التفكير التقليدي، ففي التفكير التقليدي يتحرك الشخص إلى الأمام من خلال خطوات متعاقبة ومنطقية، أمّا التفكير الإبداعي يعتمد على الإنسان ويجوز الخطأ في مرحلة ما من أجل تحقيق نتيجة صحيحة، ولا يُعتبر

التفكير الإبداعي بديلاً عن التفكير التقليدي؛ فالتفكير الإبداعي يزيد من فعالية تأثير التفكير التقليدي، ويقوم التفكير التقليدي بتطوير الأفكار المتولدة من التفكير الإبداعي أي كلاهما يكمل البعض.

وعُرف (Hogan & Coote, 2014) التفكير الإبداعي بأنه عملية ذهنية معرفية شاملة ومُعقّدة تحدث ضمن محتوى معرفي له قيمة ويتضمن عوامل معرفية، وانفعالية، وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة.

وقد عُرِف أيضاً على أنه نوع من أنواع التفكير الذي يؤدي إلى رؤية جديدة وطرق جديدة ووجهات نظر جديدة لفهم الأشياء وتصورها"، ومن الملاحظ أن هذا التعريف يركز على أن الإبداع في التفكير يكون من خلال التجديد، أي الخروج عن كل ما هو تقليدي وقديم والقيام بالاستحداث في كل ما هو حول الإنسان، وبالتأكيد تستفيد المنظمات من هذا المفهوم للتفكير الإبداعي وتطبيقه من خلال استحداث أفكار ورؤى جديدة وغيرها مما يوفر لها مركز تنافسي قوي يميزها عن منافسيها في نفس بيئة الأعمال (Batovrina, 2016).

وأيضاً قد عُرِفَه (Paul, & David, 2017) بأنه عملية الإحساس بالمشكلات، والتغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، هدفها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الحرة ثم تقييم هذه الأفكار، واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ، وعرضها على الآخرين.

بعد الاطلاع على العديد من التعريفات الخاصة بالتفكير الإبداعي تلاحظ الباحثة، أنه يقوم على توليد أكثر عدداً ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرّض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف، وعدم التكرار أي رؤية جديدة، والخروج عن التقليدي، وحل المشكلات إن وجدت وذلك بإيجاد حلول متنوعة وحديثة، حيث أن التفكير الإبداعي هو عملية لها عدة مراحل تبدأ من مرحلة نبني الفكرة الجديدة ونمر بتقييم الأفكار واختيار أنسبها، وتنتهي بالتنفيذ والمشاركة مع كل الأشخاص المسؤولين داخل المنظمة. ويلاحظ من هذا التفكير أنه يركز على أربعة عناصر أساسية:

1. اكتشاف المشكلة وتحليلها، وتحديد أسباب حدوثها، والتركيز على تحليل عناصر المشكلة الرئيسية للوقوف على أسباب حدوثها.

2. توليد العديد من الأفكار الحرة، والحلول لتلك المشكلة، وذلك من خلال طرح أفكار جديدة، غير تقليدية تُسهم في تحسين نوعية الخدمات.
3. تقييم تلك الأفكار والحلول، واختيار الفكرة الأكثر ملاءمة. ويتم ذلك من خلال تقييم للبدائل المتاحة، واختيار انسبها.
4. تنفيذ الفكرة الأفضل بما يتناسب مع موارد المنظمة وإمكانياتها. وذلك اعتماداً على تحديد الموارد المادية، والبشرية المتاحة للمنظمة.

3.1.2 أهمية التفكير الإبداعي:

لقد قام (Ritter & Mostert (2017 بتوضيح أهمية التفكير الإبداعي التي تكمن في قدرته على إيجاد حلولاً للمشكلات بطريقة ابتكارية، وكذلك إضافة أفكار وأعمال جديدة وفريدة يكون لها مساهمة في نمو المنظمة، وتقديمها، ويمكن حصر أهمية التفكير الإبداعي في عدد من النقاط منها ما يلي:

1. التحسين المستمر للجودة: ويعني ذلك العمل على تحسين جودة الإنتاج في قطاع أو عمل ما إضافة لإزالة العقبات والأخطاء، ويتم ذلك من خلال اقتراح أفكار جديدة يمكن من خلالها الدخول إلى التحسن المطلوب، وتتطلب المنظمات الإبداع من أجل العمل على تطوير الأداء، بحيث تحقق الأجهزة الإدارية أهدافها من خلال معالجة المشكلات، ومواكبة عملية الحداثة الدائمة لتحسين وتطوير المنتجات التي تقدمها المنظمة.

2. حل المشكلات ومواجهة الأزمات: تكمن أهمية التفكير الإبداعي في عملية التعرف على المشكلة، والعمل على تحديد أبعاد المشكلة بطريقة مفصلة، ثم يتم من خلال التفكير الإبداعي وضع بدائل وحلول للمشكلة، فالشخص المبدع هو الذي يفهم المشكلة ثم يفكر في حلها ويساعد التفكير الإبداعي في العمل على استباق المشكلة وإلغاء أثرها قبل أن تبدأ.

3. الإبداع هو أحد أهم خصائص المنظمات المعاصرة: نتيجة للتطور السريع الذي يمر في المجتمع، وتزايد الاهتمام بالمعرفة، وعمليات الاقتصاد المعرفي في نهاية القرن العشرين، ظهر الإبداع حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين التي اعتمدت

على العقل المُفكّر في كلّ أعمالها بما في ذلك السُّلطة، ويُعدّ الإبداع من ضمن الخصائص الهامة للمنظمات التي تعمل على التحوّل التدريجي نحو العالمية في ظلّ معايير الكفاءة والمنافسة بين المنظمات.

4. التخطيط ووضع الإستراتيجيات: ترتبط عملية التخطيط بالتفكير الإبداعي من خلال عملية البحث عن أفكار فريدة من خلال آليات التخطيط والبدائل التي تؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة تعمل على إيصالنا إلى الهدف بطريقة أسهل وأكثر نفعاً.

وقد ذكرَ (Crosling, Nair, & Vaithilingam (2015) أنّ أهمية إستراتيجيات التفكير الإبداعي بالنسبة للمنظمات المعاصرة تكمن فيما يلي:

- 1- تقديم إجراءات تُشجّع على توليد الأفكار الجديدة مثل: (العصف الذهني).
- 2- القيام بعملية تدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق أداء إبداعي مُتميّز.
- 3- أن تقوم باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أشخاصاً مُبدعين وأن تقوم بتوزيعهم على الوظائف المناسبة لمستوى إبداعهم.
- 4- أن تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل (الهيكل التنظيمي / مناخ العمل / الثقافة التنظيمية) بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير التفكير الإبداعي.

مما سبق، ترى الباحثة أن أهمية التفكير الإبداعي تظهر من خلال مساعدة المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، بما يحقق لها التميز التنظيمي، والتفوق على المنافسين، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

4.1.2 مَراحِل التفكير الإبداعي

ولما كانت العملية الإبداعية هي عملية غير ظاهرة ومُعقّدة، لذا فإنّ من حاولوا تعريفها قد لجئوا إلى تبسيطها بتجزئتها إلى مراحل وأشهر هذه التقسيمات هو ذلك

التقسيم الذي يَصِفُ العَمَلِيَّةَ الإبداعِيَّةَ بأنَّها تتَّمُ في مَراحِلٍ مُتتالِيَّةٍ وتَتَوَلَّدُ مِنْ خِلالِها الفِكرَةُ الجَدِيدَةُ خِلالَ أربَعَةِ مَراحِلٍ كَمَا يَلي (Amabile, & Pratt,2016):-

1 . مَرَحَلَةُ الإِعداد:

وَيَحْصُلُ فِيها الفَرْدُ عَلى المَعْرِفَةِ والمَهَارَاتِ ومُكوِّناتِ الخِبرَةِ الَّتِي تُمَكِّنُهُ مِنْ وَضْعِ المُشكِلةِ أَمَامَهُ والإِحساسِ بِها، وَفي هَذِهِ المَرَحَلَةِ تُحدَّدُ المُشكِلةُ وتُفَحَّصُ مِنْ جَمِيعِ جَوَانِبِها، وتُجَمِّعُ حَولَها المَعلُومَاتُ والمَهَارَاتُ والخِبرَةُ مِنَ الذَّاكِرَةِ وَمِنْ القِراءاتِ ذاتِ العَلاقَةِ، وَهَذَا يَتطلَّبُ القِيامَ بِما يَلي (Amabile, & Pratt,2016):

1. تَشخيصُ المُشكِلةِ: حَيْثُ يَقُومُ الشَّخْصُ المُبدِعُ بِإِدراكِ ما لا يُدرِكه وما لا يَراهِ الآخَرُونَ مِمَّا يُساعدُ عَلى القِيامِ بِتَشخيصِ المُشكِلةِ تَشخيصًا دَقِيقًا.
2. تَجزِئَةُ المُشكِلةِ إَلى عَنَاصِرٍ مُترابِطَةٍ لِتَسهيلِ حَلِّها.
3. تَحليلُ المَعلُومَاتِ الوارِدَةِ مِنَ البَیئَةِ الخَارِجِيَّةِ وَالِدَّاخِلِيَّةِ.
4. اسْتِحدَاثُ بَدَائِلٍ لِلحَلِّ واختِيارُ أَفضَلِها بِما يَتَناسَبُ مَعَ طَبِيعَةِ المُشكِلةِ.

2 . مَرَحَلَةُ حِصَانَةِ الفِكرَةِ:

وَهِيَ مَرَحَلَةُ تَتَمَيَّزُ بِالجُهدِ الشَّدِيدِ الَّذِي يَبْذُلُهُ المُبدِعُ فِي سَبِيلِ حَلِّ المُشكِلةِ، وَفِيها يَتَمُّ التَّركِيزُ عَلى الفِكرَةِ بِحَيْثُ تُصَبِّحُ واضِحَةً فِي ذَهَنِ المُبتَكِرِ، وتُعتَبَرُ مَرَحَلَةُ تَرتِيبِ الأفكارِ وتَنتِظِيمِها، وتَحدُثُ هَذِهِ المَرَحَلَةُ فِي العَقلِ غَيرِ المُدْرِكِ حَيْثُ يَكُونُ المُبدِعُ فِي حَالَةٍ مِنَ الهُدُوءِ والسَّرحانِ بِواسِطَةِ عَقلِهِ المُدْرِكِ مِنْ خِلالِ اسْتِبعادِ المُشكِلةِ، بَينَما فِي حَقِيقَةِ الأمرِ يَكُونُ العَقلُ غَيرِ المُدْرِكِ فِي نَشَاطٍ قُوى لِتَدَاوُلِ تِلْكَ المُشكِلةِ، وإِيجادِ الحُلُولِ لَها مِنْ خِلالِ تَوَلِيفَاتِ مِنَ الأفكارِ المُخْتَزَنَةِ لَدِيهِ، وَفي نَهايةِ هَذِهِ المَرَحَلَةِ يَصِلُ العَقلُ المُدْرِكُ وَبِدونِ مُقدِّمَاتٍ إَلى حَلٍّ سَلِيمٍ لِلْمُشكِلةِ نَتِيجَةَ العَصْفِ الشَّدِيدِ لِلعَقلِ الباطِنِ أَوِ الغَيرِ مُدْرِكِ (Hon & Lui,2016).

3 . مَرَحَلَةُ الإِلْهَامِ: وَتَتَضَمَّنُ هَذِهِ المَرَحَلَةُ إِدراكَ الفَرْدِ العَلاقَةَ بَينَ الأجزاءِ المُخْتَلَفَةِ

لِلْمُشكِلةِ وَالْعَمَلِ عَلى تَحليلِ العَوامِلِ الَّتِي أدَّتْ لِحدُوثِها فِي المُنظَمة.

- 4 . مَرَحَلَةُ التَّحَقُّقِ: وَهِيَ المَرَحَلَةُ الأَخِيرَةُ مِنْ مَراحِلِ التَّفكيرِ الإبداعِي وَفِيها يَتَعَيَّنُ عَلى الفَرْدِ المُبدِعِ أَنْ يَخْتَبِرَ الفِكرَةَ المُبدِعةَ، وَيُعِيدُ النِّظَرَ فِيها وَيَعْرِضُ جَمِيعَ أَفكارِهِ

للتقويم، أي وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ويتم ذلك عن طريق أسلوبين (Litvinova, Golubovskaya, & Beresnev,2020):

1. أسلوب داخلي في عقل الشخص المبدع ذاته.
 2. أسلوب خارجي بين الشخص المبدع والآخرين من الزملاء أو الرؤساء.
- تري الباحثة ممّا سبق، أنّ أهمّ مرحلة في التفكير الإبداعي هي مرحلة الإلهام التي تسبق مرحلة التفكير، والبحث عن الحلّ، وتأتي الفكرة الملهمة فجأة وفي وقت لا يكون المبدع مُنْشَغَلًا بالتفكير فيها، وقد تأتي الفكرة أيضًا أثناء العمل، وعلى هذا فإنّ التفكير الإبداعي هو تفكير يعتمد على الإحساس، وأنّ المبدع قد لا يرى في لحظة الإلهام لحلّ هذه المشكلة إذا تدرج تلقائيًا بعد عمليّة الإلهام مراحل العمليّة الإبداعية للوصول إلى النتائج. كما أنّ التّحقّق من صحّة الحل يأتي بعد أن يكون قد تمّ التأكّد من قيمة الحل بالأدلة والبراهين من أهل الخبرة

5.1.2 النظريّات التي تفسّر التفكير الإبداعي:

يُعتبر الإبداع من الموضوعات الهامّة والمُعقّدة للباحثين ولم يتفق عليها العلماء بشكل قاطع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريّات التي تناولت الإبداع والتفكير الإبداعي وتفسيره، وكذلك فإنّ النظريّات التي جاءت مُفسّرة للإبداع جاءت مُتنوّعة ومُتَشَبّعة ومن أهمّ هذه النظريّات التي تطرقت لتفسير التفكير الإبداعي في المنظمات:

أولاً: النظرية الإنسانية.

تُركّز النظرية الإنسانية للإبداع على دور تحقيق الذات لدى الفرد، وأنّ ذلك على الإبداعية لديه ويرى (ماسلو) أنّ تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الفرد نفسه ويظهر بشكل كبير في المسائل الحياتية، ويرى أيضًا أنّ المبدعين يكونون مُتفاعلين ومُعبرين عن أنفسهم أكثر من الأفراد العاديين، وهذه القدرة على التعبير عن الأفكار تجعلهم يظهرون بتحقيق الذات الإبداعية (Pearnpitak,2018).

ووفقاً لهذه النظرية، فإنّ الأفراد يسعون إلى تحقيق ذاتهم من خلال قدراتهم ومن أهمّها القدرات الإبداعية، وأنّ التعبير عن هذه القدرات يتأثر بالمُعوقات البيئية المحيطة وفي حال زوال هذه المُعوقات لدى الفرد تظهر القدرات الإبداعية.

وبالتالي تلاحظ الباحثة أنَّ النظرية الإنسانية لم تُفسّر الإبداع بشكل تفصيلي واضح، وركزت على الطبيعة الإنسانية دون الوصول إلى تفسير، فالإبداع يُمثل حصيلة للتطور العقلي الكامل.

ثانيًا: النظرية السلوكية.

تذهب النظرية السلوكية (واتسون) إلى أنَّ التفكير الإبداعي تفكير ترابطي ناتج عن العلاقة بين المثير والاستجابة، وتحدد قيمة التفكير الإبداعي بمدى نوعية الرابطة بين المثير والاستجابة، وأنَّ الإبداع يتأثر بالبيئة، حيث يقوم الفرد بتأدية أعمال متعددة في المنظمات، ودائمًا إذا تمَّ تعزيزه زيد من ولائه للعمل وبشجعه على الإبداع، وإذا واجه العقاب ولم يحدث له أيُّ تعزيز مناسب فإنَّ هذا السلوك سوف ينطفئ ويقضى عليه (Ahmed, Mao, Alaawani, & Barman, 2016).

وتلخيصًا لما سبق ترى الباحثة أنَّ النظرية السلوكية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير والاستجابة، وعلى أهمية التعزيز في حالة حدوث الارتباطات، ولكن نجد أيضًا أنَّ النظرية لم تبرز الاهتمام بالفرد كعنصر مهم في العملية الإبداعية الإدارية، فهي جعلت الإنسان على مستوى الآلة الذي يستجيب آليًا للمثير وتدفعها محركات فيسيولوجية مجردة من التلقائية والإبداع والحيوية، وبالتالي ظهرت بمظهر غير فعال.

ثالثًا: نظرية التحليل النفسي

تعتمد نظرية التحليل النفسي على أنَّ المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية هو الصراع الداخلي للفرد الذي لم يحلَّ والذي كان مكبوتًا في مستوى اللاشعور، وأنَّ عملية التفكير الإبداعي تبقى محكومة بعملية تفكير أولية مرتبطة باللاشعور وهي تتصف بالبدائية واللاعقلانية، ويُقابلها عملية التفكير الثانوية وتتصف بالمنطقية والواقعية وترتبط بالشعور، فالإبداع تعبير عن محتويات لا شعورية لا يقبلها المجتمع (Akturan, & Çekmecelioğlu, 2016).

وبالتالي تلاحظ الباحثة أنَّ هذه النظرية لا تتفق مع الواقع حيث أنَّ المبدعين يتمتعون بصحة نفسية جيدة ويتمتعون بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم، وذلك لأنَّ هذه سمات وصفات الشخص المبدع.

رابعاً: النظرية المعرفية

وبرغم من تعدد النظريات المعرفية في الإبداع إلا أن البحوث والدراسات التي استندت إليها هذه النظرية احتضنت العملية الإبداعية في حد ذاتها كعملية تفكير تؤدي إلى نتائج فقط، وقد سلط علماء النفس اهتمامهم على العمليات الذهنية ووظائف الدماغ والعلاقة بينها وبين متغيرات الشخصية ذات العلاقة بالإبداع (Sulaiman, Hashim, Hassan, Ibrahim, M. & Oluwatosin, 2015).

وثلاحظ الباحثة أن هناك اتفاق بين العلماء في تحديد مفهوم التفكير الإبداعي في ضوء ما ينتج عنه من ناتج، فالتفكير الإبداعي من هذا المنظور هو إنتاج أفكار جديدة فنية أو أدبية أو علمية وهكذا يحدد التفكير الإبداعي في ضوء ما نتج عنه من ناتج.

6.1.2 مهارات التفكير الإبداعي:

يرتبط التفكير الإبداعي بالمهام والأنشطة الفنية كتأليف رواية أو رسم صورة أو تأليف مقطوعة موسيقية، وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة تنم عن قدرات إبداعية مميزة إلا أن التفكير الإبداعي لا يقتصر على الفنون فقط. يقصد بالتفكير الإبداعي النظر للأمور بطريقة جديدة، ولعل أنسب تعريف له هو: التفكير خارج الصندوق ويتضمن التفكير الإبداعي في هذه الحالة ما يسمى بـ lateral thinking أو التفكير الجانبي، وهو القدرة على ملاحظة أنماط وأمر غير واضحة للعيان، إذ نرى مثلاً كيف تمكن شارلوك هولمز من استخدام هذا النوع من التفكير في إحدى قصصه الشهيرة، فالأشخاص المبدعون يمتلكون القدرة على إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وحل المشاكل التي تعترضهم والتحديات التي تواجههم، فيجلبون بذلك منظوراً جديداً وغير اعتيادي لأعمالهم، الأمر الذي يسهم في تطور المنظمات لتأخذ منحى أكثر إنتاجية. فيما يلي أهم المهارات التي تعد من مكونات التفكير الإبداعي (Cropley, & Cropley, 2015):

التفكير التحليلي:

قبل أن تبدأ بالتفكير بشكلٍ إبداعيٍّ في أمرٍ أو قضيةٍ ما عليك أولاً أن تفهمها، ويتطلب ذلك القدرة على تمحيص جميع جوانب المشكلة بعناية لفهم ما تعنيه كلُّ جزئيةٍ سواءً كنتَ أمام نص، مجموعةٍ من البيانات، مخططٍ منهجٍ دراسي، أو معادلةٍ علميةٍ عليك دوماً أن تبدأ بتحليلها قبل الشروع في التفكير في حلٍّ إبداعيٍّ لها.

حل المشكلات

لا يبحث أصحاب العمل عن الأشخاص المبدعين المثيرين للإعجاب وحسب، بل إنهم يرغبون في توظيف أشخاصٍ مبدعين قادرين على حلِّ المشكلات المرتبطة بالعمل؛ لذا عند التقدم لأيِّ وظيفةٍ لا تكتفِ بذكر قدراتك الإبداعية وإنما وضح كيف ساهمت قدراتك هذه على حلِّ قضايا ومشكلاتٍ سابقةٍ.

التنظيم:

قد يبدو هذا الأمر متعارضاً بعض الشيء مع ما هو متعارف عليه من أنَّ الأشخاص المبدعين هم في الغالب أشخاصاً فوضويون، لكن لا بدَّ من التنويه إلى أنَّ التنظيم يعدُّ عاملاً مهماً من عوامل التفكير الإبداعي، قد تجد نفسك فوضوياً بعض الشيء عند تجربة فكرة جديدة، لكنك تحتاج بعدها إلى ترتيب أفكارك وتنظيمها حتى يفهمها الآخرون ويتمكنوا من السير وراء رؤيتك، وأن تكون قادراً على هيكلة خطة عمل ذات أهداف ومواعيد نهائية واضحة يعدُّ أمراً في غاية الأهمية.

التواصل

لن يُقدَّر أحدًا أفكارك الإبداعية أو الحلول الإبداعية التي أتيت بها إلا إذا امتلكت القدرة على إيصالها بفعالية للأشخاص الذين تعمل معهم أو أولئك المعنيين بهذه الحلول، لذا لا بدَّ لك من امتلاك مهارات تواصل قوية سواءً أكانت شفويةً أو كتابيةً، ليس هذا وحسب بل يتعيَّن عليك أيضاً أن تكون قادراً على فهم الموقف جيداً لتتمكن من التفكير فيه بشكلٍ إبداعيٍّ، وهذا الأمر لا يأتي إلا إذا كنت مستمعاً جيداً وقادراً على طرح الأسئلة الصحيحة التي تقودك في النهاية إلى فهم المشكلة المطروحة أمامك ومن ثمَّ حلُّها.

7.1.2 7.1.2 مُعَوِّقَاتِ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ:

التَّفْكِيرُ الْإِبْدَاعِيُّ أَوْ مَا يُسَمَّى بِالتَّفْكِيرِ خَارِجِ الصَّنَدُوقِ، هُوَ التَّفْكِيرُ وَالنَّظَرُ إِلَى الْأُمُورِ بِطَرِيقَةٍ جَدِيدَةٍ مُخْتَلَفَةٍ غَيْرِ مُعْتَادَةٍ، وَيَمْتَلِكُ الْأَشْخَاصُ ذُو التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ الْقُدْرَةَ عَلَى ابْتِكَارِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ لِمَنْفَعَةِ الْمَهَامِ، وَحَلِّ الْمَشْكِلاتِ، وَمُوَاجَهَةِ التَّحْدِيَّاتِ، وَبَعْضُ يَمْتَلِكُ تَفْكِيرًا إِبْدَاعِيًّا أَكْثَرَ مِنَ الْآخَرِينَ إِلَّا أَنَّهُ بِإِمْكَانِ الْأَفْرَادِ تَعْزِيزُ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ عَنْ طَرِيقِ الْمُمَارَسَةِ، وَبِطَبِيعَةِ الْحَالِ تَظْهَرُ مُعَوِّقَاتُ تَتَصَدَّى لِعَمَلِيَّةِ الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ (Kim, Song, Lee, & Shin, 2015).

تَقَمَّصَتِ الْعَقَبَاتُ وَالْحَوَاجِزُ الَّتِي تَحُدُّ الْفَرْدَ مِنَ التَّفْكِيرِ بِطَرِيقٍ جَدِيدَةٍ غَيْرِ مُعْتَادَةٍ، وَالَّتِي قَدْ نُسِبَ هَذِهِ الطُّرُقُ بِتَقَدُّمِ الْأَفْرَادِ فَرْدِيًّا أَوْ جَمَاعِيًّا، وَتَتَعَدَّدُ الْمُعَوِّقَاتُ أَمَامَ كُلِّ فَرْدٍ فَهِيَ تَتَأَثَّرُ بِالظُّرُوفِ وَالْبِيئَةِ الَّتِي يَتَعَايَشُ فِيهَا الْإِنْسَانُ، وَيُمْكِنُ حَصْرُ هَذِهِ الْأَسْبَابِ فِي الْمُعَوِّقَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْاجْتِمَاعِيَّةِ وَفِيمَا يَلِي شَرْحًا تَفْصِيلِيًّا عَنْ كُلِّ وَاحِدَةٍ مِنْ هَذِهِ الْمُعَوِّقَاتِ الَّتِي تَحُدُّ مِنَ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ فِي الْمُنْظَمَاتِ (Fabian, 2018):

1. **انْعِدَامُ التَّوْجِيهِ:** يُعَدُّ أَوَّلُ عَائِقٍ مِنْ عَوَائِقِ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ هُوَ انْعِدَامُ التَّوْجِيهِ مِنَ الشَّخْصِ نَفْسِهِ أَوْ مِنْ غَيْرِهِ، حَيْثُ يَتِمَّتِلُ ذَلِكَ فِي عَدَمِ وَجُودِ أَهْدَافٍ وَاضِحَةٍ وَمُحَدَّدَةٍ لَدَى الشَّخْصِ، لِذَلِكَ يَتَوَجَّبُ عَلَى الْفَرْدِ أَنْ يُحَدِّدَ هَذِهِ الْأَهْدَافَ وَأَنْ يَضَعُ خُطَّةً مُفَصَّلَةً لِمُتَحَقِّقِهَا، مِمَّا يُوَدِّي إِلَى تَدْفُقِ الْأَفْكَارِ الْإِبْدَاعِيَّةِ وَانْطِلَاقِهَا، وَبِالْتَّالِي تَحْسِينِ الْمَهَارَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ.

2. **عَدَمُ الْقُدْرَةِ عَلَى التَّغْيِيرِ أَوْ التَّكْيُفِ:** وَتُعَدُّ عَدَمُ قُدْرَةِ الشَّخْصِ عَلَى التَّغْيِيرِ أَوْ التَّكْيُفِ مِنَ الْمُعَوِّقَاتِ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ بِحَيْثُ يَخْشَى مِنَ عَمَلٍ أَوْ قَوْلٍ شَيْءٍ جَدِيدٍ أَوْ مُخْتَلَفٍ، وَتُوَدِّي هَذِهِ النَّزْعَةُ إِلَى عَدَمِ قُدْرَةِ الشَّخْصِ عَلَى تَحْقِيقِ النَّجَاحِ، وَتَقْضِي عَلَى قُدْرَتِهِ فِي الْإِبْدَاعِ وَالتَّقَدُّمِ ثُمَّ يَبْدَأُ بِتَبْرِيرِ فَسْلِهِ وَعَدَمِ قُدْرَتِهِ عَلَى التَّغْيِيرِ.

3. **الْخَوْفُ:** يُعَدُّ الْخَوْفُ مِنْ أَكْبَرِ الْعَوَائِقِ الَّتِي تَعْتَرِضُ الْإِبْدَاعَ وَالْإِبْتِكَارَ، بِحَيْثُ تَتَعَدَّدُ أَشْكَالُ الْخَوْفِ فَمِنْهَا: الْخَوْفُ مِنَ الْفَسْلِ، وَالْخَوْفُ مِنَ سُخْرِيَةِ الْآخَرِينَ، وَالْخَوْفُ مِنَ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ، وَالْخَوْفُ مِنَ ارْتِكَابِ الْأَخْطَاءِ، وَالْخَوْفُ مِنَ الْمَخَاطَرَةِ، وَالْخَوْفُ مِنَ التَّغْيِيرِ، وَالْخَوْفُ مِنَ الْمَجْهُولِ، كَمَا يَمْنَعُ الْخَوْفُ الشَّخْصَ مِنَ اسْتِكْشَافِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ وَتَبْنِي عَقْلِيَّةٍ مُنْفَتِحَةٍ تَتَقَبَّلُ الْفَسْلَ.

4. سوء القيادة الإدارية: تقف أحياناً القيادة السيئة في وجه التفكير الإبداعي داخل المنظمات، فإذا لم يُمنح الموظف الوقت أو التشجيع ليكون مُبدعاً ومُبتكراً فإنه غالباً لن يبتكر مشاريع جديدة وآليات جديدة لتحقيقها، وفي كثيرٍ من الأحيان يُصبح الجو في هذه المنظمات رَحِمًا بالانتقادات.

كما يشير (Hariri, Muslim, Ekohariadi& Yundra(2021 إلى أن التفكير الإبداعي طريقك إلى النجاح والتميز وبالتالي كان لابد من التعرف على المعوقات الأساسية التي تُعيق تنفذه وقد قسّمها إلى خمسة عناصر وهي تستل على الآتي:-

1. المعوقات العقلية للتفكير الإبداعي: يتضمّن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية مثل (الإدراك / التذكّر / التخيل) ومع اختلاف هذه العمليات فيما بينها إلا أنها تتشابه وتتداخل مع خبرات الفرد، ويُعتبر الإدراك الحسي الدّعمّة الأولى للمعرفة الإنسانية ويُقصد به منح معنى للمحسوسات أو المثيرات المختلفة، ومن المتوقع أن تلعب الخبرة السابقة دوراً هاماً في تحديد هذا المعنى من حيث الوضوح والدقة، حيث تقع في ثلاثة أخطاء إدراكية وهي: خطأ الإدراك، خداع الإدراك، ضيق الإدراك، وهذه الأخطاء جديرة بالمراجعة، والمناقشة فخطأ الإدراك هو أن يرى الفرد أنه لا يمتلك صفة الإبداع وأن هذه الصفة ليست جزءاً منه، بينما خداع الإدراك هو أن نتخيل شيئاً لا وجود له، أما ضيق الإدراك فهو رؤيتنا للأشياء الناقصة أو عدم القدرة على رؤية كافة أبعادها.

2. المعوقات الانفعالية للتفكير الإبداعي: يحتاج الإبداع إلى جانب القدرات العقلية إلى توافر مجموعة من العوامل الانفعالية مثل: (الثقة بالنفس، الميل إلى التجربة والمخاطرة، والاستقلالية)، ولكن المغالاة في الانفعال تقود إلى الخوف والقلق الأمر الذي قد يُسبب الحد من الابتكار والإبداع.

3. المعوقات التحفيزية للتفكير الإبداعي: يتأثر الإبداع والابتكار بمجموعة من العوامل التي تقود إلى توجيه الطاقة النفسية للفرد، وتدفعه للمزيد من التفكير، والاستكشاف في مجاله سواء في أوجه القصور أو فرصاً للتطوير والتجديد، كما

قد أثبتت الدراسات أن البحث عن الجديد يتطلب من الفرد رغبة حقيقية تدفعه إلى بذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع.

وبالتالي قد يؤدي غياب التشجيع والتقدير من الآخرين وعدم مساندتهم له إلى إعاقة هذا الإبداع وصنع حاجزاً أمام الأفكار الجديدة، كما يجب أن يتناسب الجهد المبذول مع درجة التشجيع وإلا سوف يُصاب الفرد بالإحباط نتيجة عدم التقدير المناسب له.

4. المعوقات التنظيمية للتفكير الإبداعي: يقصد بها الطريقة التي تُدار بها المنظمة، ومدى توافر المساحة الكافية للإبداع والابتكار، فالمُنظمات التي يسودها نمط الإدارة التقليدي يكون الإبداع لديها محدود.

5. المعوقات البيئية للتفكير الإبداعي: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع، أو الحد منه فعندما تكون البيئة مرنة ومُنفتحة، وتُحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تُصدر الأحكام بسرعة، فإنها تكون بيئة إيجابية للتفكير الإبداعي وتُهب الآخرين فرصة للتجربة.

8.1.2 طرق الوصول إلى التفكير الإبداعي

في سياق الحديث عن أهمية التفكير الإبداعي لا بد من معرفة الطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى التفكير الإبداعي، وكما هو معروف عن الإبداع فهو يحتاج دائماً إلى الأفكار الفريدة وأن يتم إيلاء أي فكرة اهتمام منذ ولادتها حتى تتحول إلى واقع وحقيقة تترك أثراً في المحيط ومن هنا تظهر أهمية التفكير الإبداعي، ومن هذه الطرق ما يلي (Lopes, M., Scavarda, Hofmeister, Thomé, & Vaccaro, 2017):

1- تقديم الأفكار الإبداعية التي تُساهم في تطوير المنتجات باستمرار لتلبية احتياجات العملاء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال تشجيع الإبداع وإيجاد بيئة عمل تُثمي الأفكار الإبداعية، وتقدر المبدعين.

2- القيام بتحديد وقتاً لعملية الإبداع، وتتم هذه الطريقة وفق مبدأ كايزن، إذ يعتمد هذا المبدأ على عمل الأشياء البسيطة باستمرار ليشعر الفرد بعد فترة من الزمن أنه قد حقق شيئاً مُميزاً، يُساهم في تطوير عمله.

3- القيام بتحديد وقت للعب إذ أثبتت الدراسات قدرة الألعاب على تنمية الإبداع، لأنها تعمل على تحفيز أجزاء من العقل وبالتالي تُنشّط عملية التخيل، لذا من الضروري أن يكون هناك وقتاً من أجل اللعب. وفي المنظمات العالمية، يتم التركيز على عمل مسابقات بشكل دوري لتوليد الأفكار الإبداعية التي تُسهم في تحسين نوعية المنتجات، وتطوير إجراءات العمل باستمرار.

4- السؤال عن كل الأشياء التي تدور في المخيلة لأن الشخص من خلال الأسئلة يستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات التي من الممكن أن يحتاجها لاحقاً.

5- يجب على الفرد أن يثق بالحدس إذ يعتمد الإبداع على الحدس والبدية أيضاً، ومن خلال الإيمان بالحدس يستطيع الإنسان فعل أي شيء يكون مُرتاحاً تجاه فعله.

9.1.2 أبعاد التفكير الإبداعي:

حيث ترى الباحثة أن تعدد مفاهيم الإبداع وتنوع عناصره وأبعاده وقدراته التي يمكن من خلالها توضيح فهم شامل للإبداع ومكوناته، ولغايات هذه الدراسة وبما يتناسب مع بيئة العمل في الاردن وطبيعة عمل شركات الاتصالات، فقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التالية للتفكير الإبداعي وهي: الطلاقة، والأصالة، الحساسية للمشكلات، والمرونة، وتبيان هذه الأبعاد كما يلي:-

1 . الطلاقة:

وتعني القدرة على إنتاج عدداً كبيراً من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكّر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلّمها (Santoro, Vrontis, Thrassou, & Dezi,2018).

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعني

بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية (Akbariyeh, & Seddigh, 2017):

أ . طلاقة الألفاظ: وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.

ب . طلاقة النداعي: وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ج . طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد. على أن تعطي هذه الإفطار نفس المعنى، أو نفس طريقة حل مشكلات العمل.

د . طلاقة الأشكال: وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. خاصة وأن الاشكال تساعد على فعم الموضوع بطريقة أفضل.

ويمكن الإشارة إلى أن أهمية الطلاقة كبعد من أبعاد التفكير الإبداعي تكمن من خلال ما يقدمه المبدع من اقتراحات، وأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة، وملائمة للتطبيق العملي داخل المنظمات المعاصرة. وتتعرض هذه الأفكار الإبداعية لتطوير إجراءات العمل، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعاملين، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وزيادة ولاء عملائها (Caldwell, Whewell, & Heaton, 2020).

2 . الأصالة:

ويُقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع بعدم تكرار أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي يُنتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، وهي من أهم العوامل المؤنّة للقدرة على التفكير الابتكاري وتعني التميز في التفكير والنُدرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشِر والمألوف من الأفكار (Sigala, & Chalkiti, 2015).

كما أن الاصالة تعني جودة الأفكار المقدمة، ومن ناحية أخرى تعني الوصول إلى اهداف بعيدة، والتركيز على الحداثة وعدم التقليد، والقدرة على التركيز لفترات

طويلة في مجال اهتمام الفرد المبدع، بالرغم من المشتتات، والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه (Bouhali, Mekdad, Y., Lebsir, & Ferkha, 2015).

يُقصد بالأصالة التجديد أو الانفرد بالأفكار، كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه. وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المتعلم. أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار. وعليه يمكن قياس الأصالة عن طريق (Mardani, Nikoosokhan, S., Moradi, & Doustar, 2018):

- 1 . كمية الاستجابات غير المألوفة والتي تُعتبر أفكاراً مقبولة لمشاكل محددة مثيرة، خلال فترة زمنية محددة، وتجنب تقليد أفكار الآخرين.
- 2 . اختيار عناوين لبعض مشاكل العمل في المنظمة المركزة في موقف مكثف قد يكون يتعلق بتراجع حجم المبيعات، أو زيادة شكاوى العملاء. ويُطلب من العاملين تقديم الأفكار الإبداعية التي قد تُسهم في حل هذه المشكلات.
- 3 . الحساسية للمشكلات:

وتُعرّف بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نُظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يُمكن إدخالها على هذه النُظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين مُعين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص، ويحسُّ بالمشكلات إحساساً مُرهفاً، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النُظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها (Ode & Ayavoo, 2020).

ان الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع، حيث تُورق المشكلة صاحبها مما يدفعه للتفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، وأن إدراك المشكلة

هي نصف الطريق إلى حلها، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال، وتسهيل نقل المعلومات لكافة الوحدات الإدارية هو النصف الثاني لحل المشكلة (Zhuang, Yang, Li, Zhang, Chen, Meng, & Qiu, 2021).

كما أنها تمثل القدرة على إدراك مواطن الضعف، أو النقص في الموقف المثير، إذ يستطيع الشخص المبدع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي نواحي النقص والقصور بسبب نظريته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة، أو الموقف المثير من المعتاد. هو أحد مفاهيم ومهارات التفكير الإبداعي وهو عبارة عن الوعي لدى الفرد بأنه يوجد هناك مشكلات ما سواء كانت في علاقاته أو في البيئة المحيطة.

وهذا المصطلح يرتبط بمهارات التفكير الإبداعي لأنه دلالة على الوعي والانتباه والمهارة في التعرف على المشكلات قبل حدوثها أو ملاحظة أشياء غير عادية. والوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف (Jawad, Majeed, & ALRikabi, 2021).

4. المرونة:

ويُقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف. وللمرونة مظهران هما (Hock-Doepgen, Clauss, Kraus, & Cheng, 2021):

أ. المرونة التلقائية: وهو طرح عددًا من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.
ب. المرونة التكتيكية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف

كما أن المرونة عبارة عن مساحة الخبرة والوصول إلى تطورات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من خبرات، بحيث تؤدي إلى تقديم أفكار جديدة ذات سمة إبداعية

تؤدي إلى تطوير المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة. وتتمثل المرونة في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز الشخص الذي لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين (Rawlinson,2017).

2.2 التخطيط الإستراتيجي

1.2.2 تمهيد

إنَّ الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة وإدارة المنظمات على اختلافها تُشير إلى أنَّ معظم منظمات الأعمال التي تُحقِّق النَّجاح في عملياتها وأنشطتها، تُكافح باستمرارٍ لبناء مركزٍ إستراتيجيٍّ مُتميِّز يضمن لها البقاء، والنُّمو، وتحسين الأداء في ظلِّ البيئة التي تعمل فيها، وإنجاز هذه الأهداف فإنَّ الأمر يُتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤيةً بعيدة المدى، ولذلك فإنَّ عملية التفكير المُستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، وأنَّ عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الإستراتيجية التي تهتمُّ بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يُمكن للمنظمات أن تُحقِّق النَّجاح في عملية الاختيار الفعَّال للإستراتيجيات.

وتؤدي المنظمات خدماتها العامة في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، كما وأنها معرضة للضغوط غير المتوقعة، حيثُ أنَّ كلَّ منظمة تواجه خليطاً مختلفاً من القوى البيئية التي تتفرد بها تبعاً لوضعه، وما تشترك فيه كلُّ المنظمات هو أنها تتأثر بعددٍ ضخمٍ من الأوضاع الخارجية شديدة التعقيد والتغير كما أنَّ كلَّ هذه الأوضاع تُهيئ الفرص وتُصنع المشاكل في نفس الوقت، إنَّ التخطيط الإستراتيجي يتضمَّن توقُّع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للمنظمة لمعالجة هذه المشكلات وانتهاز هذه الفرص.

2.2.2 الإستراتيجية Strategy

وقد وضّح (Papke-Shields,&Boyer-Wright (2017) أن جذور مصطلح الإستراتيجية تعود إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب "عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه فن القيادة أو الإدارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وفيما يلي بعض التعريفات المقدمة للإستراتيجية:

قد عرّف (Soulard, Knollenberg, Boley, Perdue, & (2018) McGehee الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

وكما عرّفها (Amrollahi, A., & Rowlands(2017) بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات.

وعرّفها (Hamurcu& Eren (2020 بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة.

ويرى (Howes (2018 أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته، والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتحديات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

في حين عرّف (AlQershi (2021 الإستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل قائمًا على فهم السياق العام الذي تعمل به، كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها والتصدي لها، وأن الإستراتيجية

تَمَنَحَ إطارَ عَمَلٍ، وَهِيَ تَوْضُحُ مَاذَا تُرِيدُ أَنْ نُحَقِّقَ وَمَا هُوَ الأسلوبُ الَّذِي نُنَوِي اعْتِمَادَهُ، إِلَّا أَنَّهَا لَا تَتَنَاوَلُ أَنْشِطَةَ مُحَدَّدَةٍ بِذَاتِهَا.

بَيْنَمَا عَرَّفَ (Al-Kilani (2019) الإستراتيجيةَ بِأَنَّهَا تَعْنِي الاختيارَ المُحَدَّدَ الَّذِي يُحَدِّدُ تَوَجُّهَاتِ المنظمةِ وعَلاقَتِهِ بِمَا يَحْدُثُ فِي البِيئَةِ الدِّينَامِيَّةِ، بِمَا يَجْعَلُهَا أَكْثَرَ اسْتِجَابَةً لِلْمُتَغَيِّرَاتِ البِئِيَّةِ.

كَمَا عَرَّفَ (Chege, S. M., & Wang (2020) الإدارةَ الإستراتيجيةَ بِأَنَّهَا عَمَلِيَّةٌ تَنْمِيَّةٌ وصِياغَةُ العَلاقَةِ بَيْنَ المُنْظَمَةِ والبِئَةِ الَّتِي تَعْمَلُ فِيهَا مِنْ خِلَالِ تَحْدِيدِ رِسَالَةٍ وَأَهْدَافٍ وإِسْتِراتيجِيَّاتِ النُّمُوِّ وَخُطَطًا لِمَحْفَظَةِ الأَعْمَالِ لِكُلِّ العَمَلِيَّاتِ والأنْشِطَةِ الَّتِي تُمارِسُهَا هَذِهِ المُنْظَمَةُ.

مِمَّا سَبَقَ نَسْتَنْتِجُ أَنَّ هُنَاكَ تَعْرِيفَاتٍ عَدِيدَةً لِلإدارةِ الإستراتيجيةِ إِلَّا أَنَّهَا جَمِيعُهَا تَتَّفِقُ عَلَى أَنَّ الإدارةَ الإستراتيجيةَ: هِيَ العَمَلِيَّةُ الَّتِي تَتَضَمَّنُ تَصْمِيمَ وَتَنْفِيزَ وَتَقْوِيمَ الإِسْتِراتيجِيَّاتِ الَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَمَكِّنُ المُنْظَمَةَ مِنْ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَتَوْصِيلِ رِسَالَتِهَا، وَبِالنَّظَرِ إِلَى التَّعْرِيفَاتِ السَّابِقَةِ للإِسْتِراتيجيةِ نَجِدُ أَنَّ مُعْظَمَهَا رَكَّزَتْ عَلَى أَنَّ الإِسْتِراتيجِيَّةَ خُطَّةٌ أَوْ مَجْمُوعَةٌ خُطَطٍ قِيَادِيَّةٍ وَاضِحَةٍ لِرِسْمِ رِسَالَةِ المُنْظَمَةِ وَتَحْدِيدِ غَايَاتِهَا وَأَهْدَافِهَا، فِي حِينٍ أَكَّدَتْ تَعْرِيفَاتٌ أُخْرَى عَلَى أَنَّ الإِسْتِراتيجِيَّةَ هِيَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ القَرَارَاتِ تُتَّخَذُ بِنَاءً عَلَى تَحْلِيلٍ لِلعَوَامِلِ البِئِيَّةِ الخَارِجِيَّةِ وَالدَّاخِلِيَّةِ، وَهَذِهِ القَرَارَاتُ أَيْضًا تَحْتَاجُ فِيمَا بَعْدَ أَنْ يَتِمَّ تَرْجَمَتُهَا إِلَى خُطَطٍ لِتَكُونَ بِمِثَابَةِ وَسَائِلًا لِتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ.

3.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

فَقَدْ أَشارَ (Fuertes, & Sabattin (2020)، إِلَى أَنَّ التَّخْطِيطَ يُعَدُّ مِنَ الوِظَائِفِ الرَّئِيسَةِ لِلإدارةِ وَهُوَ يَسْبِقُ الوِظَائِفَ الأُخْرَى، فَالإِدَارِيُّ هُوَ فِي الأَصْلِ مُخَطَّطٌ لِأَنَّهُ يَتَّخِذُ قَرَارَاتٍ تُؤَثِّرُ عَلَى مُسْتَقْبَلِ المُنْظَمَةِ الَّتِي يَنْتَمِي إِلَيْهَا. وَالتَّخْطِيطُ بِهَذَا المَعْنَى يَسْبِقُ أَيُّ عَمَلٍ تَنْفِيزِيٍّ وَيُحَدِّدُ الأَعْمَالِ الَّتِي يَجِبُ القِيَامُ بِهَا فِي المُسْتَقْبَلِ بِالكَيْفِيَّةِ وَالوَقْتِ المُلائِمِينَ لِتَنْفِيزِهِ، وَانْطِلَاقًا مِنْ هَذَا المَفْهُومِ فَإِنَّ لِلتَّخْطِيطِ عَلاقَةً مُباشِرَةً

بِعُنْصُرَيْنِ رَئِيسِيَّيْنِ الْأَوَّلِ هُوَ الْمُسْتَقْبَلُ وَالثَّانِي هُوَ الْعَلَاقَةُ بَيْنَ الْأَهْدَافِ وَالطَّرِيقِ الْمُسْتَحْدَمَةِ لِتَحْقِيقِ هَذِهِ الْأَهْدَافِ.

وفيما يلي بَعْضُ التَّعْرِيفَاتِ الْمُقَدَّمَةِ لِلتَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيّ:

عَرَّفَ (Bryson, J., & George, 2020) التَّخْطِيطَ بِأَنَّهُ "عَمَلِيَّةٌ ذَكِيَّةٌ وَتَصَرُّفٌ ذِهْنِي لِعَمَلِ الْأَشْيَاءِ بِطَرِيقَةٍ مُنَظَّمَةٍ لِلتَّفَكِيرِ قَبْلَ الْعَمَلِ، وَالْعَمَلُ فِي ضَوْءِ الْحَقَائِقِ بَدَلًا مِنَ التَّخْمِينِ".

كَمَا عَرَّفَ التَّخْطِيطَ بِأَنَّهُ "تَحْدِيدُ الْوَسِيلَةِ أَوْ الْأَسْلُوبِ الْمُنَاسِبِ لِتَحْقِيقِ هَدَفٍ مُسْتَقْبَلِي فِي ضَوْءِ الظُّرُوفِ الْمُحِيطَةِ وَالْإِمْكَانَاتِ الْمَتَّاحَةِ" (Albrechts & Balducci, 2013).

وَعَرَّفَ التَّخْطِيطَ بِأَنَّهُ "عِبَارَةٌ عَنِ اخْتِيَارِ أَحْسَنِ الْبَدَائِلِ الْمَتَّاحَةِ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافٍ مُحَدَّدَةٍ وَمُتَّفَقَةٍ عَلَيْهَا".

وَذَكَرَ (Bryson, 2015) أَنَّ التَّخْطِيطَ الْإِسْتِرَاطِيّ هُوَ: الْعَمَلُ الْأَسَاسِي فِي الْإِدَارَةِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ وَيُشِيرُ إِلَى عَمَلِيَّةٍ صِيَاعَةٍ أَوْ إِعْدَادِ الْخُطَّةِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ الَّتِي تَتَضَمَّنُ مُرَاجَعَةَ رِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ وَأَهْدَافِهَا وَمِنْ ثَمَّ الْإِتِّفَاقِ عَلَيْهَا وَاخْتِيَارِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ الْمُنَاسِبَةِ لِتَحْقِيقِهَا، وَيَعْمَلُ عَلَى إِيجَادِ إِطَارِ عَمَلٍ مَفَاهِيمِي يُدْخُلُ عَنَاصِرُ الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّةِ الْمُتَّسِمَةِ بِالْمُخَاطَرَةِ وَالتَّغْيِيرِ وَعَدَمِ التَّأَكُّدِ فِي عَمَلِيَّةِ اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ دَاخِلِ الْمَوْسَسَةِ خَاصَّةً لِلْفَتْرَةِ الطَّوِيلَةِ، أَيْ أَنَّهَا عَمَلِيَّةٌ اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِتَحْدِيدِ رِسَالَةِ وَأَهْدَافِ الْمَوْسَسَةِ وَتَقْرِيرِ الْمَسَارِ الْأَسَاسِي الَّذِي تَسْلُكُهُ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَيُحَدِّدُ أَسْلُوبَهَا وَشَخْصِيَّتَهَا وَيُمَيِّزُهَا عَنِ غَيْرِهَا مِنَ الْمُنْظَمَاتِ.

كَمَا عَرَّفَ (Bryson, & Edwards, 2017) التَّخْطِيطَ الْإِسْتِرَاطِيّ بِأَنَّهُ: عِبَارَةٌ عَنِ خُطَّةٍ عَامَّةٍ لِتَسْهِيلِ عَمَلِيَّةِ الْإِدَارَةِ النَّاجِحَةِ، وَهُوَ يُخْرِجُ الْمُخَطَّطَ مِنْ دَائِرَةِ النِّشَاطَاتِ وَالْأَعْمَالِ الْيَوْمِيَّةِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ، وَيُعْطِي صُورَةَ كَامِلَةٍ حَوْلَ مَاذَا نَفْعَلُ، وَمَا هُوَ مَسَارُنَا الْمُسْتَقْبَلِي، فَهُوَ يُزَوِّدُ الْمُخَطَّطَ أَوْ الْإِدَارَةَ بِرُؤْيَا وَاضِحَةٍ حَوْلَ مَا تُرِيدُ أَنْ تَصِلَ إِلَيْهِ وَكَيْفَ تَصِلُ، هَذَا إِلَى جَانِبِ الْخُطَّ وَالْأَنْشِطَةِ الْيَوْمِيَّةِ.

مِمَّا سَبَقَ تَرَى الدَّرَاسَةَ أَنَّ التَّخْطِيطَ الإِسْتِرَاطِيَّ هُوَ عَمَلِيَّةٌ تَطْوِيرُ رِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ وَأَهْدَافِهَا وَخُطَطِهَا وَسِيَاسَاتِهَا لِلْمَرَحَلَةِ الْقَادِمَةِ. وَيَتَّصِفُ التَّخْطِيطُ الإِسْتِرَاطِيَّ بِمَجْمُوعَةٍ مِنَ الْمَلَامِحِ وَهِيَ:

- 1- أَنَّهُ نِظَامٌ مُتَكَامِلٌ يَتِمُّ بِخُطُواتٍ مُتَّفَقَةٍ عَلَيْهَا.
- 2- نِظَامٌ لِتَحْدِيدِ مَسَارِ الْمُنْظَمَةِ مُسْتَقْبَلًا.
- 3- يَتِمُّ مِنْ خِلَالِ تَحْدِيدِ مَجَالَاتِ تَمَيُّزِ الْمُنْظَمَةِ مُسْتَقْبَلًا وَمَجَالِ أَعْمَالِهَا.
- 4- هُوَ رَدُّ فِعْلٍ عَلَى نِقَاطِ الْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ فِي إِدَارَةِ الْمُنْظَمَةِ.
- 5- هُوَ أَسْلُوبُ عَمَلٍ عَلَى مُسْتَوَى مَجْلِسِ الْإِدَارَةِ وَالْإِدَارَةِ الْعُلْيَا.

4.2.2 أَهْمِيَّةُ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّ:

لَقَدْ ذَكَرَ بَاتَرِكْ أوكوما فِي دَلِيلِ الْإِدَارَةِ وَالتَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّ لِبرِنامِجِ النَّمْيَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ فِي مُؤَسَّسَةِ (اليوناسو) مَجْمُوعَةً مِنَ الْعَنَاصِرِ عَبَّرَ فِيهَا عَنْ أَهْمِيَّةِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّ لِلْمُنْظَمَاتِ، وَهِيَ كَالتَّالِي: (Deyle, & Wiedenman, 2014)

1. تَحْسِينُ النَتَائِجِ: وَجُودُ رِسَالَةٍ وَأَهْدَافٍ وَخُطَّةٍ عَمَلٍ وَاضِحَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ يَنْعَكِسُ إِجَابِيًّا عَلَى أَدَاءِ الْمُنْظَمَةِ، كَمَا أَنَّ وَجُودَ خُطَّةٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ وَاضِحَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ وَنِظَامٍ مُتَابَعَةٍ يُمَكِّنُ أَنْ يُسَاهِمَ فِي تَعْظِيمِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ وَبُلُوغِ دَرَجَةِ كَبِيرَةٍ مِنَ الشَّفَافِيَّةِ وَالْمُحَاسَبَةِ.
2. التَّرْكِيزُ وَالتَّوْجِيهِ: التَّخْطِيطُ الإِسْتِرَاطِيَّ الْجَيِّدُ يَجْبُرُ الْمُنْظَمَةَ عَلَى التَّفْكِيرِ بِشَكْلِ مُسْتَقْبَلِيٍّ وَإِعَادَةِ التَّرْكِيزِ وَالتَّنْظِيمِ وَتَصْحِيحِ مَسَارِ الْمُنْظَمَةِ.
3. حَلُّ الْمَشَاكِلِ: الْمُنْظَمَاتُ أَحْيَانًا تُوَاجِهُ مَجْمُوعَةً مِنَ الْمَشَاكِلِ وَالْفُرْصِ الَّتِي يَصْعُبُ مُوَاجَهَتُهَا وَحَلُّهَا بِشَكْلِ مُنْفَصِلٍ، التَّخْطِيطُ الإِسْتِرَاطِيَّ هُوَ الطَّرِيقَةُ لِحَلِّ الْقَضَايَا الْمُتَدَاخِلَةِ أَوْ الْمَشَاكِلِ بِطَرِيقَةٍ مُخَطَّطَةٍ لَهَا.
4. فُرْصَةٌ لِلتَّعَلُّمِ وَبِنَاءِ الْفَرِيقِ: التَّخْطِيطُ الإِسْتِرَاطِيَّ يُزَوِّدُ الْمُنْظَمَةَ بِفُرْصَةٍ مُتَمَازَةٍ لِتَشْجِيعِ التَّعَلُّمِ وَالْإِلْتِمَازِ دَاخِلَ الْمُنْظَمَةِ وَالْأَفْرَادِ ذَوِي الْعِلَاقَةِ.

5. الاتصال والتسويق: التخطيط الإستراتيجي يُمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمنظمات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمنظمة كمطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

6. التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الإستراتيجي يُساعد المنظمة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يُساعدُها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يُمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

5.2.2 الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي:

فقد ذكرَ (Joyce & Drumaux 2018) خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي على أنه يمتاز بالآتي:

1. الشمول والتكامل: يَتميز التخطيط الإستراتيجي بالتعرُّف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة، وتحديد أثرها على المنظمة ككل (ويقصد بالظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وغيرها) لكي تُؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

2. الديناميكية والمرونة: يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناءً على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة مع كل جديد وطارئ خلال تعديل الأهداف والخطط.

3. يقوم على مبدأ النظم: أي أنه يتعامل مع المنظمة كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمنظمات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكوّن هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.

4. يقوم على مبدأ التفاعل المستمر: التخطيط الإستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة

القرارات المختلفة في المنظمة سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.

6.2.2 مستويات التخطيط الإستراتيجي:

حيث يوضح (Emerson, & Nabatchi(2015) مستويات التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

أ. الإستراتيجيات علي مستوى المنظمة:

حيث يختص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية معها على هذا المستوى كوضع إستراتيجي لمنظمة أعمال وتتعلق بالمستويات الإدارية العليا.

ب. الإستراتيجيات علي مستوى الوحدات:

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل المنظمات المتوسطة والصغيرة، حيث توضع إستراتيجية لكل قسم من الأقسام مثل قسم التسويق، والمبيعات، وتُنسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ج. الإستراتيجيات الأقسام:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مُسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل: وضع إستراتيجية لوحدة أو دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للدائرة.

7.2.2 العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

توصلت دراسة (Gaddis 2018) أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون أن التخطيط الإستراتيجي جزءاً من الإدارة الإستراتيجية وعُنصرًا مهمًا من عناصرها.

ويُخطئ البعض في استخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي كوجهين لعملة واحدة فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما لا يتطابقان في المعنى، ويمكن التفريق بينهما حيث الإدارة الإستراتيجية أوسع وأشمل وتحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على القرارات الإدارية، أما التخطيط الإستراتيجي فهو العملية التي يُشكل فيها المدبرون مع بعضهم إستراتيجية المنظمة، حيث تتم الإدارة الإستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه والأنشطة والعمليات الإدارية، أما التخطيط الإستراتيجي فهو المحور الرئيسي لإدارة الإستراتيجية ويركز على الإستراتيجية أكثر من العمليات (Golsorkhi, & Vaara, 2015).

لذا فطبيعة العلاقة تكاد تتخذ المدخل الشكلي، إذ أن التخطيط الإستراتيجي يُعد شكلاً واحداً فقط من الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها، وحيث أن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الإستراتيجية، فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب إلى أبعد من ذلك لتطوير آليات تنفيذ الإستراتيجية وإسقاطها على أرض الواقع وتقييمها. وبالتالي تُعرف الإستراتيجية بأنها: الخطة التي تسعى لتحقيق رسالة المنظمة في إطار علاقتها مع بيئتها بمعطياتها وأبعادها الداخلية والخارجية بما يضمن ميزة تنافسية لها (Hansen & Ferlie, 2016).

وترى الباحثة أن المفاهيم لها أهميتها وجدواها بالنسبة للمنظمات وتحديداً في حال ربطها بالأداء، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي وتطبق الإدارة الإستراتيجية تتفوق في أدائها وإنجازها على المنظمات التي لا تتبناها أو تطبقها.

8.2.2 خطوات التخطيط الإستراتيجي:

نُعد خطوات التخطيط الإستراتيجي أهم العمليات الإدارية التي تتم داخل المنظمة، حيث يمر التخطيط الإستراتيجي بأربع مراحل رئيسية: المرحلة الأولى التحليل البيئي للمنظمة، المرحلة الثانية صياغة الإستراتيجية، المرحلة الثالثة تطبيق الإستراتيجية،

المرحلة الرابعة تقييم الإستراتيجية وهي خطوات متتالية لا يمكن أن تسبق خطوة الأخرى وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة، وهذه الخطوات فيما يلي تبيانها (Lee, McGuire, & Kim, 2018).

المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كلاً من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال.

ويقصد ببيئة المنظمة مختلف القوى المؤثرة عليها سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً على أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وقد تكون تلك القوى داخل المنظمة في بيئتها الداخلية، وقد تمثل أوجه قوة تؤثر إيجابياً على أداء المنظمة أو أوجه ضعف تعوق سعيها نحو تحقيق أهدافها.

كما قد تكون القوى خارج المنظمة في بيئتها الخارجية فنقرر أحياناً فرص جيدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها، وأحياناً أخرى تهدد المنظمة بمخاطر قد لا يمكنها تجنبها وتضع القوى الخارجية العديد من القيود لحرية المنظمات بما يعوق حركتها، وتتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على إدراكها لتلك القوى البيئية المؤثرة عليها حالياً ومستقبلاً، ويلاحظ وجود أنماط مختلفة من القوى البيئية المؤثرة على المنظمة كما يلاحظ وجود علاقات بين تلك القوى (Han, Shen, Bian, 2020).

المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية: تعنى عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية الشاملة Vision وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission Statement ومن خلال توجيه البحث لتحديد الإستراتيجية البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب (Ansoff, 2018).

المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية :

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف وكذلك بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية،

ويعرّف تنفيذ الإستراتيجية بأنه: "سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تُمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات" (Schilling, & Shankar, 2019).

ويقصد أيضًا بتنفيذ أو بتطبيق الإستراتيجية "العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم ذلك من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تُراجع من قبل الإدارة العليا، ويُشار إليها أحيانًا بالتخطيط التشغيلي" (Drnevich, & Schendel, 2020).

وتهدف مرحلة التطبيق إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الاتفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد تقتضيه من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية (Felin, & Zenger, 2016).

وترى الباحثة أن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على:

- 1- البناء التنظيمي المناسب، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.
- 2- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.
- 3- وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
- 4- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة.
- 5- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.

المرحلة الرابعة: تقييم الإستراتيجية

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الإستراتيجي في مراجعة وتقييم الإستراتيجية، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية تُوضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل وذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، والتقييم هو نشاط منتظم تهدف من خلاله الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات

الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة وفي حالة وجود انحرافات فإن نظام التقييم يُؤشّر إلى أسباب هذه الانحرافات ويُعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح. (Hoffman, & Shipilov, 2018)

أن وجود أنشطة التقييم والرقابة ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة. ويمكن إجمال أهميتها كالآتي (Lasserre, 2017):

1- تُساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي عملية الرقابة والتقييم لمُساعد المنظمة الأعمال على معرفة التغيرات والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.

2- تُساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادةً ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإن لم تُعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجية للمنظمة.

3- يساهم النظام الرقابي والتقييم الفعال في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط التعقيد التنظيمي ويمكن الإدارة من التعامل معه.

4- يساهم النظام الرقابي والتقييم في خفض التكاليف حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء.

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يمر بمراحل وخطوات لا بد من التعمق فيها للوصول إلى الأهداف المنشودة من قبل المنظمة وهي كما يلي:

1. وضع الاطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.
3. صياغة الرؤية وهي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة لتحقيق رسالة المنظمة وهي بيان كيف ستحقق رؤيتها.
4. تحديد الأهداف والغايات الرئيسية.
5. وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما للمفاضلة.

6. اختيار البديل الإستراتيجي الذي يُعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
7. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
8. تقييم الأداء.
9. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

9.2.2 التحدّيات التي تُواجه التخطيط

حيث وضّح (Ginter & Swayne (2018) , أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة أعمال جديدة، حيث بيئة عدم التأكد الاقتصادي والسياسي المستمر مع سرعة التّجديد التكنولوجي والتّحول والتّغير في زيادة مجموعة الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والذين تربطهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة بها، وفي ظلّ هذه البيئة المعقّدة والتي اتّسمت بعدم التأكد الأكثر لما يحدث في المنظمة نجد هذه المنظمات تحتاج للنّظر خارجها واليقظة لكلّ التّوجّهات العالميّة المتسارعة والتي تتمثّل فيما يلي:

(Khrystyna, & Kateryna(2021)

- 1- المنظمات الرقمية: حيث زيادة ورخص قوى الحاسوب والنمو السريع في حجم وتعدد البيانات وزيادة التكنولوجيا المتحركة أو الناقلة والمنتشرة في كلّ مكان، بل ونمو الأجهزة الذكيّة مع ظهور شبكات الرّبط والاتّصال بين المنظمات والعُملاء وغيرهم.
- 2- عمل غير مُقيّد أو محصور: حيث القوى المتنامية للأسواق الناشئة في العالم وعدم التّوازن بين العرض، والطلب للمواهب العالميّة، وتعدد الأقطاب العالميّة من الدّول، وتغيّرات في العقد الاجتماعي بين العاملين وأصحاب الأعمال مع تغيّر توقّعات العاملين وغيرها.
- 3- أسواق العالميّة: لجوء المخطّطون للبحث عن أسواق جديدة في العالم بسبب نضوج الأسواق وخاصة في الدّول المتقدّمة، مع زيادة الطبقة المتوسطة ببعض الدّول في

العالم وخاصة الصين والهند كما حدث زيادة مضطردة في الأسواق الناشئة وأيضاً تعدد أقطاب العالم.

وفي ظل هذه التغيرات المختلفة نجد أن المداخل التقليدية لتخطيط الأعمال ليست بالمرونة ولا السرعة التي تسمح لها بالاستجابة للتغيرات البيئية في بيئة الأعمال، وفي بعض مداخل التخطيط تم التخطيط للأعمال ولكنها لم تحقق النتائج المرغوبة لعدم التوجه الملائم في التعامل مع ظروف السوق الحالية، ولقد أدى الفشل في اتخاذ العمليات التخطيطية بما يعكس هذه التغيرات في البيئة التي تولد مجموعة التحديات التالية:

1 -عدم ارتباط خطط الأعمال بمؤخذي القرارات لعدم ارتباط التخطيط مع فرص المنظمة والتكامل مع دورة الأعمال. مع وجود تعارض بين الخطط الفرعية للمنظمة، واستراتيجيتها الرئيسية.

2-عدم الاستمرارية عبر دورات التخطيط مما أثر على جودة الخطة لانعدام الاتفاق حول لماذا تم التخطيط. والغاية الأساسية من وجود الخطة الاستراتيجية.

3-عدم وجود عمليات تخطيطية واضحة مما أوجد سوء الفهم فهناك إستراتيجية غير مرتبطة بالخطة الإستراتيجية ولا بالتنبؤ ولا الموازنات المالية.

4 -عدم ملائمة الأدوات التخطيطية التي تربط العمليات فلا تقابل بين الموازنات الرأسمالية والتخطيط طويل الأجل، والتخطيط السنوي وخطة المبيعات والأرباح وأنظمة الرقابة.

5-أن تخطيط الإدارة غالباً ما يكون ممارسات لمجموع ما يتم من الأسفل للأعلى، فهناك تدخل أو تنافس بين المشروعات وليس بناء أو استخراج مبادرات إستراتيجية للتكيف مع التغيرات في الظروف الاقتصادية وظروف الأعمال.

10.2.2 أبعاد التخطيط الإستراتيجي

وحسب (Mironova (2014 ، فإن للتخطيط الإستراتيجي ثلاثة أبعاد مكملة لبعضها البعض، وفقاً لنتائجها في الشركات العالمية، وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى عدد من القدرات الفرعية

التي تتدرج تحتها بدءًا من صياغة الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية، هذا وبما يتوافق مع طبيعة بيئة العمل في الاردن وطبيعة عمل شركات الاتصالات في الاردن التي تشهد منافسة عالية، بسبب التقدم التكنولوجي الذي أحدثته ثورة الاتصالات، والتقدم التكنولوجي، فقد اختارت الدراسة الحالية الأبعاد التالية للتخطيط الإستراتيجي:
أولاً: الرسالة الاستراتيجية:

ذكر (Tolici(2021 أن الرسالة Mission تمثل عنصراً هاماً وأساسياً ترتكز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المنظمة الهدف العام الذي يوجهه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المنظمة أن تسير فيها والمخرجات التي تتسجم مع حاجة المجتمع وهي أيضاً محكومة بزمانٍ مُحدد وتُجيب على أسئلة مُحددة (من نحن، وماذا نريد، وبماذا نتميز).

ولا تستطيع أيُّ منظمة أن تُصمِّم إستراتيجيتها بشكلٍ واقعيٍّ وكفؤٍ ما لم تكن هذه الإستراتيجية تعكس رسالة المنظمة، بل يمكن القول أن تحديد الرسالة هو جزء هام من تصميم إستراتيجيات المنظمة. وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في إطار مُحدد فهي تمثل (الإطار المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملاتها وممارساتها). وتتبع أهمية وضع رسالة واضحة في إدارة إستراتيجية فعالة إلى الأسباب الآتية (Szostak,2021):

1. توضّح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم.
2. تُحدّد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والإستراتيجيات التي سوف تُطبّقها.
3. تُحدّد المجالات التي سوف تُنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى.
4. تحديد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

مداخل تحديد الرسالة: تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ومن بينها ما يلي:
(Amason & Ward,2020):

1. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها ودور المنظمة (جوهرى، قانوني).
2. المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح أو تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية أو منظمات مصالح عامة.
3. فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة.
4. نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً.

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية:

يُعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومُميّزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة. (Fauzi, & Komariah, 2020)

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يُحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تُخطط لتنميتها، وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة وغاياتها وإستراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (Fernández-Olmos & Ramírez,2017).

خصائص الرؤية الجيدة

فقد ذكر Ketata, Sofka, & Grimpe (2015) خصائص الرؤية الجيدة بما يلي:

1. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكلّ الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التّقدّم التنافسي.

2. قابِلَة للقياس: بِحَيْثُ يُمكن قِياس مِقدار التَّقدُّم الَّذي تُحرِّزُه المُنظَّمة في سبيل تَحقيق غاياتها.

3. مُحدَّدة بِتاريخ: فإذا كانت الرِّسالة ثابتة نِسبياً بالمُقارنة مَعَ الغايات والأهداف فإنَّ الرُّؤية يَنبغي أن تكون مُحدَّدة بالتَّحقيق خِلال فَترة ما ويُفضَّل أن تكون طَويلة الأمد.

4. يَجِب أن تتكامل مَعَ الرِّسالة وتُعطي صُورة واضحة عَن طُرُق الوُصول لِتَحقيق هذه الرِّسالة.

5. كَمَا لا بُدَّ وأن تُوضَّح الرُّؤية الاختِلافات والفُروق في النِّشاطات المُختلفة للعمليات الدَّاخِلِيَّة والخارجِيَّة للمُنظَّمة.

6. قِيادة التَّغْيير الإداري وتحويل المُنظَّمة مِن الوُضع الحالي إلى الوُضع المأمول.
ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:

كما ذُكر (Rothaermel, 2016) بِتَعُدُّ وتَنوُّع أهداف المُنظَّمات، وتختلِف داخل المُنظَّمة الواحدة باختِلاف الأنشطة والمُستويات، ويتمُّ تَطوِير الأهداف بالمُنظَّمات بما يتواءم مَعَ ظُروفها الدَّاخِلِيَّة والخارجِيَّة في البيئة المُحيطة بِها. وتَنجَح المُنظَّمة في تَحقيق أهدافها عِندما تَنجَح الإدارة بالمُنظَّمة في إيجاد نَواعٍ مِنَ التَّرابُط والاعتمادِيَّة المُتبادِلة بَين كُلِّ مِن أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، ويُراعي عِند تَحديد أهداف المُنظَّمة تَوَفُّر اعتبارات أهمُّها ما يلي (Cadez, & Guilding, 2012):

1. ارتباط الهدف بِزمنٍ مُحدَّد.

2. قابِلِيَّة الهدف للقياس مِن خِلال مُؤشَّرات ومَقاييس.

3. واقعيَّة الهدف وقابِلِيَّتُه لِلتَّحقيق في ظلِّ ظُروف المُنظَّمة.

4. تَوَفُّر الطُّموح عِند وضع الأهداف.

5. التَّنسيق والتَّكامل بَين أهداف المُنظَّمة المُختلفة.

6. وُضوح الأهداف.

7. مُشاركة القائِمين بِتَحقيق الأهداف في وَضعها.

رابعاً: التحليل البيئي:

تعمل المنظمات في ظل بيئة تؤثر على المنظمة بعواملها المختلفة، وتعتبر مصدراً لتهديد بقائها ونموها، وتوضح فيما يلي أهم القوى البيئية المؤثرة على المنظمة (Cescon, 2019):

1- تحليل البيئة الداخلية:

وتشمل مختلف القوى السائدة داخل المنظمة والمؤثرة على أدائها وقدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية، وذلك أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تقسيم البيئة الداخلية إلى نوعين:

أولاً: البيئة الداخلية العامة: وتتضمن القوى الداخلية العامة المؤثرة على المنظمة

بشكل عام ومن أهم تلك القوى (Gavurova & Dvorsky, 2021):

أ- الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. ويتم تحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي.

ب- الثقافة التنظيمية: وقد ذكر (Liu, & Maitlis (2014) الثقافة بأنها مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجمليها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، ويتم تحليل الثقافة التنظيمية من حيث مدى توافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية. وهل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ج- موارد المنظمة: ليستطيع المنظمة أن تقيم وضعها الداخلي لأبد من أن تقوم بتقييم أنشطتها، الأمر الذي يتطلب بدوره تقييم موارد المنظمة المتاحة، هذا التقييم يتيح للمنظمة معرفة مدى كفاءة وفعالية استغلال هذه الموارد.

ثانياً: البيئة الداخلية الفرعية: وهي القوى السائدة داخل الأنظمة الفرعية والتي تؤثر على نجاح كل نظام فرعي في تحقيق أهدافه الفرعية، ومن تلك القوى ما يلي: (نظام التسويق، ونظام الموارد البشرية، ونظام التمويل، والنظام المالي).

2- تحليل البيئة الخارجية: وتتضمن مختلف القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على البيئة داخل المنظمة. وتنقسم البيئة الخارجية إلى نوعين، بيئة عامة، وبيئة خاصة.

البيئة الخارجية العامة: هي القوى الخارجية المحيطة بمختلف المنظمات، والتي تؤثر عليها بصفة عامة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتميز تلك القوى بالتغير الدائم وبمعدلات أخذة في التزايد، كما تتميز بأنها تؤثر على بعضها البعض وعموماً لا تستطيع إدارة أي منظمة أن تتحكم في القوى الخارجية العامة، بل على المنظمة أن تدرك المتغيرات الحالية والمتوقعة لتلك القوى وتكيف المنظمة مع متغيرات تلك القوى وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أهم القوى الخارجية العامة ما يلي: القوى السياسية، القوى الاقتصادية، القوى التكنولوجية، القوى القانونية، القوى الاجتماعية والثقافية (Gürel & Tat, 2017).

البيئة الخارجية الخاصة: وهي تلك القوى الخارجية المؤثرة على منظمة ما بشكل خاص ومباشر، ومن أهم تلك القوى عملاء المنظمة ومنافسها ومورديها وموزعيها ومقرضيها وشركات النقل والتأمين التي تتعامل معها (Etemadian & Parhizgar, 2021).

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمة أن تخطط للتفاعل مع القوى الخارجية الخاصة، بينما تخطط للتكيف مع القوى الخارجية العامة، ويختلف مفهوم التكيف عن التفاعل فيقصد بتكيف المنظمة أن تتلاءم مع التغيرات في القوى العامة، أي تتأثر بها وتخطط لاستيعاب المنظمة لها، أما تفاعل المنظمة مع القوى الخارجية الخاصة فيعني جانبيين: تأثير المنظمة أي تكيفها مع تلك القوى إضافة إلى تأثير المنظمة على تلك القوى من خلال إستراتيجياتها وبرامجها.

خامساً: الخيار الاستراتيجي

يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تنتج عملية الاختيار في نهايتها

بقرار استراتيجي تتعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، فهو إذا أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام، وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل. (Nonthanathorn, 2021)

ويرى (Rothaermel, 2015) أن الخيار الاستراتيجي هو " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".

وينظر (Wheelen, T, J& Bamford, 2017) الى الخيار الاستراتيجي على انه "قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اتمام البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة".

كما وعرفه (Howes, 2018) على انه "النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع الى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض ان ينقل المنظمة الى وضع افضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها".

بناءً على ما سبق، إن الوصول إلى خيار استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويلبي طموحاتها، ويرضى كافة الأطراف المرتبطة بها هو عملية صعبة إذا لم تكن شاقة. فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الاستراتيجية الأساسية، وتقلص هذه البدائل إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي، بالإضافة إلى ضرورة ملائمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المنظمة حتى تكون قادرة على تطبيقه.

3.2 إدارة المعرفة

1.3.2 تمهيد:

تُشكّل إدارة المعرفة أحد التطوّرات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات خاصة الكبرى منها، وتنعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة -مجتمع ما بعد الرأسمالية- بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

ولتطبيق إدارة المعرفة قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في أستراليا وإنجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو التعليمية Learning Organization. ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية والإستراتيجية وتشجيع التعلم والتغيير والابتكار.

وإذا كانت العديد من دول العالم قد مرّت بالتحوّلات التي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المدينة ككيان حضري، فإنّ المدينة العربية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في نقص معرفي متراكم ظهرت ملامحه وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت.

2.3.2 مفهوم إدارة المعرفة:

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة وذلك لاتساع ميدانها وديناميكيّتها وتنوع مجالاتها، حيث تُعدّ إدارة المعرفة من الحقول العلمية المعاصرة. وقد عرّفت إدارة المعرفة بأنها "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أجود صورة" (Webb, 2017).

وأيضاً تُعرَّف بأنها " ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وهي مجموعة من العمليات التي تُساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تُعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات والتخطيط الإستراتيجي (Manivannan, & Kathiravan,2014).

عرّفت أيضاً " بأنها العمليات والأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسة باستمرار لتحسين وإدارة واستغلال جميع العناصر المتاحة في قاعدتها المعرفية والتي تعتقد بأنها ذات صلة بتحقيق أهدافها" (Lam, Nguyen, & Tran,2021).
ومما سبق يُمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما (Chen, Huang, Hsiao,2010):

المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.
المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

3.3.2 أهمية إدارة المعرفة:

حيثُ وضَّح (Raudeliūnienė, & Jakubavičius(2018) أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1. تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. عن طريق التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية في المنظمة.

3. تُعزّز قُدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. والسعي لاستخدام المعرفة لتحسين وتطوير الأداء التنظيمي.
 4. تُتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 5. تُعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 6. تُعدّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيّدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقّعاتهم.
 7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبنّي المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- كما ذكر (Barão, & Pereira, 2017) أهمية إدارة المعرفة من دورها الهامّ والحيوي في مختلف وظائف إدارة المنظمات المعاصرة:
- أ - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلّص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - ب- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
 - ج- تبنّي فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحريّة، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيّدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقّعاتهم.
 - د- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - هـ - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

- و- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ز- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ووضع السياسات اللازمة للتعامل مع متطلبات التغيير.

4.3.2 أهداف إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة -مجتمع ما بعد الرأسمالية- بان المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج (Al-Emran & Shaalan,2018).

ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة، إلا انه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم، خاصة في المنظمات العامة. حيث تمثلت الأهداف الأكثر شيوعاً لإدارة المعرفة فيما يلي (Pellegrini & Orlando,2020):

1. تَبْنِي فِكْرَةَ الإِبْدَاع عَنْ طَرِيق تَشْجِيع مَبْدَأ تَدْفُقِ الأَفْكَار بِحَرِّيَّة.
2. زِيَادَةُ العَائِدِ المَالِي عَنْ طَرِيق تَسْوِيقِ المُنْتَجَاتِ وَالخِدْمَاتِ بِفَعَالِيَّةٍ أَكْبَر.
3. تَفْعِيلِ المَعْرِفَةِ ورأس المال الفكري لِتَحْسِينِ طُرُقِ إِيصَالِ الخِدْمَاتِ
4. التَّرْكِيزُ عَلَى تَنْمِيَةِ الجَوَانِبِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ وَالتَّنْظِيمِيَّةِ لإِدَارَةِ المَعْرِفَةِ.
5. المِساهِمَةُ فِي المُنَاقَشَاتِ الخَاصَّةِ بِالسِّيَاسَاتِ الحُكُومِيَّةِ وَالإِجْرَاءَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِإِدَارَةِ وَتَطْوِيرِ البُنْيَةِ التَّحْنِيَّةِ لِمُجْتَمَعِ المَعْرِفَةِ.
6. التَّعْرِيفُ وَالتَّوَعِيَّةُ بِشَكْلِ شُمُولِي لِمَعْنَى إِدَارَةِ وَتَطْوِيرِ المَعْرِفَةِ وَنَشْرِهِ بَيْنَ رِجَالِ الأَعْمَالِ العَرَبِ، بِحَيْثُ يَسْتَخْدِمُونَ بِشَكْلِ أَكْبَرِ مَبَادِي إِدَارَةِ المَعْرِفَةِ وَتَعْمِيمِ الاستِفَادَةِ عَنْ طَرِيقِ بَلُورَةِ الفُرْصِ الخَاصَّةِ بِأَعْمَالِ إِدَارَةِ المَعْرِفَةِ.

7. دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
8. العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
9. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الآلية والإنترنت والتقنيات.
10. تطوير أسس ومعايير تأهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

5.3.2 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- تتمثل مبررات التحول الى إدارة المعرفة في النقاط التالية التطور في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة: (Archer-Brown, C., & Kietzmann, 2018).
1. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
 2. الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
 3. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
 4. إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
 5. ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

كما ترى الباحثة أن مبررات التحول إلى إدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

1. تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت، والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

3. إدراك أسواق المال العالمية أنَّ المعلوماتية والمعرفة (التي تُمثِّل أهمَّ موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهمُّ من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمل.
4. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

6.3.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يَتطلَّب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مُشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثمَّ يُمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإنَّ مثل هذه البيئة تَتطلَّب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تُشجّع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، كما ذكر (Shahzad, Zafar, Rehman, & Islam, 2020) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمات:

1- **الهيكل التنظيمي:** إنَّ الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل وتكون الإدارة العليا في تحكُّم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدَّدة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناءً على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يُوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعَّال لأنَّه لا تُوجد علاقة مباشرة بين العاملين في مُنتجين مُختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مُختلفين.

كما ذكر أيضاً (Wu, & Hu, 2018). أنَّ الهيكل المصفوفي، الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية

للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم، ويرى البعض عدم مؤانمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يمتلك مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياض عنها فنشاطه دائماً خاصاً بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفعوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة، ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو متعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة (Bolisani, & Bratianu, 2018).

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره، أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكلاً شبكياً وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة (Gopinath, 2019).

وترى الباحثة أن بصفة عامة الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة

أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم، وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع مُعطيات عصر المعرفة، مثل:

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يُغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

2- **الثقافة التنظيمية:** كما ذكر Gopinath(2019) بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة وبهذا ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة، مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة (Kishokumar,2017).

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة عملت شركة روفر Rover الإنجليز على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم

لمشاركة المعرفة؛ فأصبح التعلّم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة وحسب النقاط التالية بحسب (Ramanigopal,2012) :

3- دور القيادة في إدارة المعرفة: ذكر كلاً من (Bolisani, & Bratianu,2018) أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة ؛ فالقائد يُعتبر قُدوة للآخرين في التعلّم المستمر، ولذلك فإنّ هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنّها لا تُناسب تطبيق إدارة المعرفة، أمّا نظريات سلوك القائد Behavioral Theories فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية مُنقّحة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وبصفة عامة فإنّ إدارة المعرفة تتطلّب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكّن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعدوا يُوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يُوصفون بأنهم مُنسّقون أو مُدربون، ولذلك فإنّ القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتّصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قُدوة لهم، وأن يمتلك القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار، وهناك صفات أخرى يتّصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مُشتركة، والاتّصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع زُود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتتميمتها (Archer-Brown, & Kietzmann,2018)

كما ترى الباحثة أن يكون القائد على قدر من الوعي ليتحقّق من أنّ المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساساً موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنّه يُوجب عليه النّظر إلى الأمور المُتعلّقة بالمنظمة على أنّها عمليّات مرنة ومُتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

4- تكنولوجيا المعلومات ذكر (Lam& Tran,2021) أنّ لتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتّخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتّصالات بالمنظمة وقد مرّت نظم التكنولوجيا التي تُواكب عصر المعرفة

بأربعة مَراحل (فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992)، وعلى كَيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنع إعادة تدوير العَجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وإعادة البدء من نُقطة البداية كُلَّ مَرَّة، فقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتمَّ فيها صُنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العمليَّة، كما بدأت (المرحلة الثانية) بعد ذلك بالتركيز على العمل وكأنَّ هدفها هو استخدام كلِّ ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطُّرق لخدمة العميل، وكأنَّ تخزين البيانات هو محور كُلِّ العمليَّات، ولم يكن هناك تفاعل مع مُتلقي المعرفة، أمَّا (المرحلة الثالثة 1999-2001) والتي تمَّ فيها التفاعل بين مُتلقي المعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات يقوم المُستخدم بالتفاعل معها كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية وقد أدت هذه المرحلة إلى حماسٍ واهتمامٍ عالٍ بمفهوم المعرفة وإدارتها، وقد بدأت (المرحلة الرابعة في عام 2001) حيثُ أصبح التركيز على كَيفية تعظيم قُدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكَيفية خلق بيئة داخلية تُشجّع المشاركة في المعلومات؛ وبذلك يُصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيّد، والبيئة الداخليَّة، بمعنى أنَّ التركيز على البنية الأساسيّة مُقارنَةً بالتركيز على البنية الأساسيّة التكنولوجيّة في المراحل الثلاث السَّابقة (Liao&Wu,2010).

وترى الباحثة من وجهة نظرها أنَّ تكنولوجيا المعلومات الحديثة تُوفّر لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيَّات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخليَّة، برنامج تصفُّح ومخازن البيانات، ومِصفاة البيانات، وبرنامج مِمَّا يُسهِّل ويُسرِّع من إدارة المعرفة في المنظمات، وقد أكَّدت الدِّراسات أنَّ نُظم إدارة المعرفة تُفيد المنظمة في تحقيق اتِّصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافيَّة والمشاركة من قِبل العاملين، كما تُسهم في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حلِّ المُشكلات وتخفيض العمالة.

ولكي تكون هناك عمليَّة مُستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا، قد وضَّح (Chen& Huang,2010) أنَّ الشروط تتَمثل فيما يلي:

1. القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
 2. القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
 3. التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
 4. القدرة على بدء القيام بأفعالٍ إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.
- ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم من خلال الأداء والتعلم الفردي وتوليد معرفة جديدة باستمرار والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة، ويقوم مدير المعرفة بالمهام التي ذكرها (Gunsel, Siachou Acar, 2011) كما يلي:
- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
 - تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
 - الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
 - التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

7.3.2 مجالات إدارة المعرفة:

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها: (Aldulaimi, 2015)

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة، واختناقاتها، وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

8.3.2 مهارات وقدرات القائد الفعال لإدارة المعرفة:

كما ذكر أيضاً (Zheng, Yang, Mclean.2010). بأن مهارات وقدرات القائد الفعال في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة حيث ركز على القائد وتفاعلاته مع العاملين داخل المنظمة:

1- التحدث بشكل مختلف وممارسة الصمت: إن ترك الآخرين يتحدثون يعلمنا بسرعة أن الناس لديهم شيء يقولونه حتى بالنسبة للأشياء التي لا يسيطرون عليها ولا يعرفونها لمعرفة شخص آخر، وقيادته نحو التحدث بحرية إلى الحد الأقصى ويجب ملاحظة سلوكه ممارسة نحو الاتجاه الحيادي.

2- الإصغاء، والملاحظة، والحفظ بالذاكرة: الإصغاء يسهل علينا معرفة وفهم ما يقوله الآخرون وتقليص آلة التفسير لدينا التي تقودنا عموماً إلى سماع ليس ما يقوله الآخرون بل الاعتقاد بما يقولونه، وعدم ممارسة التأويلات بل ممارسة الإصغاء على المدى القصير، أما الملاحظة أصعب من الإصغاء وتتطلب شبكة تغطي ملاحظة الإشارات، الإيماءات، تعابير الوجه، حركات الجسد، ملاحظة العناصر المطلوب ملاحظتها، ملاحظة المحادثة بالوقت نفسه، ويعتبر الحفظ بالذاكرة والاعتقاد بسوء التذكر مشكلة تقود إلى صعوبة الاحتفاظ بالذاكرة.

3- تحليل اللهجة والسلوك: تتطلب كل معرفة تصنيفاً وكل تصنيفاً شبكة تحليل. هنا يجب تعلم ما هي العناصر المناسبة للهجة، الكلمات، الموضوعات، الجمل، والاعتراف بمؤشرات اللهجة الموجودة في كل خطاب: درجة تجريد اللهجة، وطبيعة الهدف

4- طَرَحَ المُشكِلات والأهداف بِعبارات مَحسوسة: يَفْتَرِض كُلُّ تَغْيِيرٍ عَلاقَتِيّ الَّذِي يَخْصُ ذاتِنَا أو الأَخرين وَصَفًا جَيِّدًا بِشكْلٍ واضِحٍ ومَلْموسٍ سِواءٍ فيما يَخْصُ الوَضْعُ الحَالي الَّذِي نُريدُ تَغْيِيرَهُ، أو ما يَخْصُ الهَدَفُ أو الحَالَةُ الجَدِيدَةُ الَّتِي نُريدُ خَلْقَهَا.

5- نَمْدَجَةُ التَّفَاعُلَاتِ مَعَ الشُّركاء: نَمْدَجَةُ عَلاقَةٍ ما: اسْتِخدامُ أداة دَعَمٍ في الوَصفِ والنَّمْدَجَةِ مِن خِلالِ بِناءِ شَبَكَةِ عَلاقاتٍ.

6- بِناءُ إِستراتيجِيَّاتِ التَّغْيِيرِ: يُوجَدُ دَوْمًا عِدَّةُ طُرُقٍ لِلذَّهابِ مِن حَالَةٍ غَيْرِ مُرْضِيَةٍ نَحْوِ حَالَةٍ مَأْمُولَةٍ وبالوَقْتِ نَفْسِهِ تُوجَدُ عُمومًا عِدَّةُ طَرائِقٍ بِغِيَةِ الوُصولِ إلى قِمَّةِ الجَبَلِ. يَجِبُ التَّنَبُّؤُ بِإمكاناتٍ عَدِيدَةٍ لِلسَّيرِ ومُمارَسَةِ حُلُولٍ بَدِيلَةٍ تُصَنَّفُ الإِستراتيجِيَّاتُ في الخُطوطِ الكَبِيرَةِ أي يَجِبُ على الإِستراتيجِيَّةِ الجَيِّدَةِ أَنْ تَتَضَمَّنَ مَراحِلَ عَدِيدَةٍ، إِضافةً إلى أَنَّها سِياسَةٌ تَتَضَمَّنُ الخُطواتِ العَدِيدَةَ الَّتِي تُحَدِّدُ الأَهدافَ الوَسيطةَ الأَقْلُ طُموحًا لِلوُصولِ في نِهايةِ السَّباقِ إلى الهَدَفِ النِّهائِيِّ (ahibzada, Jianfeng, & Latif,2020).

7- مُمارَسَةُ الانْفِصالِ عَنِ حَساسِيَّةِ المَواقِفِ: في حَالاتِ النِّزاعِ يَمْتَلِكُ الشَّخْصُ الأَكْثَرُ هُدوءًا بَيْنَ المُتَحاورين كُلِّ الفُرْصِ في الرِّيحِ إِذْ يَكْفِي البَحْثُ عَنِ الهُدوءِ لِلوُصولِ بِسُرْعَةٍ إلى حَالَةِ الارتِياحِ، كما يُلاحِظُ أَنَّ شَخْصًا هادِئًا يَحْفَظُ بِسُهولةٍ رُؤيةً "مَوضوعيَّةً" عَنِ الحَالَةِ، هَكَذا إِنَّ مُمارَسَةَ الانْفِصالِ تُساعِدُ في الحُصولِ على الهُدوءِ في حَالاتِ حَرَجَةٍ في حَياتِنَا، وَيَتِمُّ ذَلِكَ بِتَحْديدِ مَعالِمِ الحَالاتِ الَّتِي يَصْغُبُ عَلَيْنَا التَّخَلِّيُ عَنْهَا.

9.3.2 أبعاد إدارة المعرفة:

إِدارةُ المَعْرِفَةِ عَمَلِيَّةٌ مُستَمِرَّةٌ ومُتفاعِلَةٌ تَتِمُّ مِن خِلالِ عِدَّةِ أبعادٍ ومَراحِلٍ مُتعدِّدةٍ تَتِمَّتُ في اِكْتِسابِ وَخَلْقِ المَعْرِفَةِ، وَتَخْزِينِها، وَنَقْلِها، وَتَطْبِيقِها، وَقَدْ تمَّ اخْتِيارُ هَذِهِ الأَبعادِ لِلدِّراسةِ الحَالِيَةِ كَوْنِها تَتَسَجَّمُ مَعَ طَبِيعَةِ بِيئَةِ العَمَلِ في الاردن الَّتِي تَعْمَلُ بِمُحيطِها شَرِكاتُ الاتِّصالاتِ في الأردن مَحَلُّ الدِّراسةِ الحَالِيَّةِ، وَهَذِهِ الأَبعادُ كما يلي:

اِكْتِسابِ المَعْرِفَةِ: يُقْصَدُ باِكْتِسابِ المَعْرِفَةِ الحُصولُ عَلَيْها مِنَ المَصادِرِ المُخْتَلَفَةِ (الخُبراءُ والمُتَخَصِّصونَ، والمُنافِسونَ والعُملاءَ وقَواعِدِ البِياناتِ، أو مِن خِلالِ أَرشِيفِ

المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي (Liao, & Chuang,2011).

ومع كل ما سبق يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتقوم بطرقها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (Alsharhan, & Shaalan,2021).

تخزين المعرفة:

كما ذكر Raman (2016) أنه بعد عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

1. قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين (ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي)، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.
2. قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
3. قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
4. جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويأخذ في الاعتبار أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود

المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها (Evans & Bidian, 2017).

مُشاركة المعرفة:

يُعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة ويُعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في (التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر) وتشمل الطرق غير الرسمية (تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل (Wilkinson, 2017).

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي (Wilkinson, 2017).

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة (Costa & Monteiro, 2016).

تطبيق المعرفة:

يُعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)،

واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المنسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها (Mills, & Smith, 2011).

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Chong, Wong, 2013).

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر مؤاممة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويضافر على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لاحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قُدوة لهم.

4.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

الجدول (1.2)

الدراسات السابقة باللغة العربية.

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	دور التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان - العراق.
الباحث والسنة	هيمن (2021).
هدف الدراسة	التعرف إلى أثر أبعاد التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، في الأندية الرياضية في إقليم كردستان، كذلك التعرف إلى مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي.

الخصائص	التفاصيل
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في إقليم كردستان، كما دلت الدراسة على أن مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة.
عنوان الدراسة	دور التفكير الإبداعي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات قطاع غزة.
الباحث والسنة	سليمان (2021).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف على مستوى التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية على شركات الاتصالات في قطاع غزة، وكذلك التعرف إلى أثر التفكير الإبداعي في إدارة المعرفة.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة في شركات الاتصالات في قطاع غزة، كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى التفكير الإبداعي في الشركات المبحوثة، وإدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.
عنوان الدراسة	التفكير الإبداعي لدى الإداريين بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة.
الباحث والسنة	سميحة (2021).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدخل إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة في تعزيز التفكير الإبداعي بجامعة الفيوم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن مدخل إدارة المعرفة يعزز من مهارات التفكير الإبداعي بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.
عنوان الدراسة	العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي بالتطبيق على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق.
الباحث والسنة	محمد (2019).
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي بالتطبيق على حكومة إقليم كردستان العراق. وكذلك التعرف على مستوى التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدارة المعرفة

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	والتفكير الإبداعي بالتطبيق على حكومة إقليم كردستان العراق. كما دلت نتائج الدراسة أن مستوى توافر التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة حسب تصورات المبحوثين.
الباحث والسنة	إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة.
هدف الدراسة	عبدالرحمن (2019).
أهم النتائج	التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة المعرفة في بنك فلسطين في قطاع غزة، والتعرف على مستوى توافر ابعاد إدارة المعرفة والإبداع الإداري في البنك.
عنوان الدراسة	دلت نتائج الدراسة على أن مستوى توافر ابعاد إدارة المعرفة والإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة. وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين بُعدي الحساسية للمشكلات والمرونة، وإدارة المعرفة.
الباحث والسنة	دور التفكير الإبداعي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل.
هدف الدراسة	انوار (2019).
أهم النتائج	التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة الموصل، وكذلك التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي.
عنوان الدراسة	توصلت الدراسة الى أن مستوى التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية في الموصل جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدارة المعرفة جاء بمستوى متوسط، كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.
الباحث والسنة	العلاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية.
هدف الدراسة	سعود (2018).
	التعرف على طبيعة العلاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة التخطيط الاستراتيجي، بالتطبيق على الجامعات المصرية. وكذلك التعرف على مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر القيادات الإدارية لهذه الجامعات.

الخصائص	التفاصيل
أهم النتائج	دلت نتائج الدراسة على ان الجامعات المصرية الحكومية من وجهة نظر قياداتها تمار التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير الإبداعي وإدارة التخطيط الاستراتيجي.
عنوان الدراسة	دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي (حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة).
الباحث والسنة	مؤيد (2018).
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة، كما هدفت لمعرفة الأثر المتحقق جراء متابعة سمات التفكير الإبداعي على أداء المؤسسات السياحية في وضع خططها وسياساتها.
أهم النتائج	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة، كما أن مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في المنظمات المبحوثة جاء بدرجة متوسطة.
عنوان الدراسة	دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.
الباحث والسنة	احمد (2017).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الكشف عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
عنوان الدراسة	إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
الباحث والسنة	امجاد (2017).
هدف الدراسة	التعرف على دور إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
أهم النتائج	دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والتخطيط

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	الاستراتيجي في جامعة القصيم، وأن مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة.
الباحث والسنة	دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء. حيدر (2016).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة وتأثير عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء.
أهم النتائج	توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة كربلاء، وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات، كما دلت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء بمستوى مرتفع، وأن مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة كربلاء جاء بدرجة متوسطة.
عنوان الدراسة	دور إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، كأحد معايير الاعتماد الاكاديمي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية.
الباحث والسنة	سهام (2016).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى اثر إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، كأحد معايير الاعتماد الاكاديمي، في الجامعات المصرية الحكومية.
أهم النتائج	دلت نتائج الدراسة على أن مستوى إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، وأن لإدارة المعرفة أثر ذي دلالة إحصائية في تحسين التخطيط الاستراتيجي.
عنوان الدراسة	أثر إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية على المصارف التجارية، مدينة دهوك، العراق.
الباحث والسنة	منيري (2015).
هدف الدراسة	التعرف أثر إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، في المصارف التجارية في مدينة دهوك، العراق.
أهم النتائج	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في المصارف التجارية في مدينة دهوك.

ثانياً الدراسات باللغة الانجليزية

الجدول (2.2)

الدراسات السابقة باللغة الانجليزية.

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	Knowledge management capabilities and organizational risk-taking and innovation in SMEs.
الباحث والسنة	Hock-Doepgen, Clauss, Kraus, & Cheng(2021)
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى قدرات إدارة المعرفة والمخاطر التنظيمية والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. في استراليا.
أهم النتائج	دلت نتائج الدراسة على أن مستوى قدرات غدارة المعرفة والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في استراليا جاء بدرجة مرتفعة.
عنوان الدراسة	The impact of creative thinking on knowledge building in an online community of educators.
الباحث والسنة	Caldwell, Whewell, & Heaton, (2020).
هدف الدراسة	التعرف إلى تأثير التفكير الإبداعي على بناء المعرفة في مجتمع عبر الإنترنت للمعلمين. دراسة تطبيقية على عينة من المدراس التابعة لدول الاتحاد أوروبي.
أهم النتائج	دلت نتائج الدراسة على أن مستوى التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة في المدارس الاوربية جاء بمستوى مرتفع، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في إدارة المعرفة.
عنوان الدراسة	The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and innovation
الباحث والسنة	Ode, & Ayavoo, (2020).
هدف الدراسة	تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وابداع الشركات في سياق شركات الخدمات في البلدان النامية. يدرس البحث أيضاً الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وابداع الشركات في نيجيريا.
أهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين معرفة الشركات في نيجيريا والابداع.
عنوان الدراسة	The relationship between knowledge management and innovation performance.

الخصائص	التفاصيل
الباحث والسنة	Mardani, Nikoosokhan, Moradi, & Doustar, (2018).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي، في شركات التعدين الإيرانية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركات التعدين الإيرانية جاء بمستوى متوسط، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.
عنوان الدراسة	Building a knowledge management system for open Creative thinking and knowledge management capacity
الباحث والسنة	Santoro, Vrontis, Thrassou, & Dezi, L. (2018).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بناء نظام إدارة المعرفة للتفكير الإبداعي المفتوح والقدرة على إدارة المعرفة، في الشركات الإيطالية الصناعية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن التفكير الإبداعي يحتاج إلى نظام لإدارة المعرفة، لتطبيقه بفاعلية في الشركات الإيطالية، وذلك لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير الإبداعي ونظام إدارة المعرفة.
عنوان الدراسة	The Relationship Between Knowledge Management and strategic planning.
الباحث والسنة	Centobelli, Cerchione, & Esposito, (2017).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي على عينة من الشركات البولندية الناشئة.
أهم النتائج	دللت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الشركات البولندية الناشئة.
عنوان الدراسة	An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and Creative thinking
الباحث والسنة	Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé, & Vaccaro (2017).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل التفاعل بين الاستدامة التنظيمية وإدارة المعرفة والتفكير الإبداعي، في الشركات البرازيلية العائلية ذات الملكية الخاصة المنفردة.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة، في الشركات البرازيلية العائلية ذات الملكية الخاصة المنفردة.

الخصائص	التفاصيل
عنوان الدراسة	The influence of strategic planing on new product development: mediating role innovation, knowledge management.
الباحث والسنة	Akbariyeh, & Seddigh, (2017).
هدف الدراسة	التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي على تطوير المنتجات الجديدة: بوجود الابداع وإدارة المعرفة، متغيراً وسيطاً في شركات تصنيع السراميك الماليزية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤدي الدور الوسيط في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة في شركات تصنيع السراميك الماليزية.
عنوان الدراسة	Impact of knowledge management capabilities on strategic planning effectiveness in Indian organizations.
الباحث والسنة	Bharadwaj, Chauhan, & Raman, (2015).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر قدرات إدارة المعرفة على فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الهندية.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الهندية محل الدراسة.
عنوان الدراسة	Knowledge management, and employee creativity thinking.
الباحث والسنة	Sigala& Chalkiti. (2015).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى إدارة المعرفة، والتفكير الإبداعي للموظفين.
أهم النتائج	في الشركات الخدمية الاسبانية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي في الشركات الخدمية الاسبانية من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، وأن تطبيق معايير التفكير الإبداعي في هذه الشركات يعزز من السمعة الإيجابية امام العملاء.
عنوان الدراسة	Leader Roles for Innovation: Thought Strategic Thinking and strategic Planning
الباحث والسنة	Bouhali, Mekdad, Lebsir, & Ferkha, (2015)
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف الى دور القائد في عملية الابداع، عبر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

الخصائص	التفاصيل
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى أن للقائد دور مهم في عملية تشجيع الابداع داخل المنظمة، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين عمليات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة التي تسعى نحو تحقيق التميز التنظيمي، والتميز على المنافسين.

5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ترى الباحثة، مما سبق أن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أن التفكير الإبداعي من الاتجاهات الجديدة في الإدارة والتي يجب الاهتمام بها لتحقيق أهداف المنظمة وأيضاً لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

في ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة وجدت عدد من النقاط التي أثارها الدراسة الحالية ولم يتم تناولها في الدراسات السابقة، ومن أهمها ما يلي:

الفجوة البحثية والعلمية للدراسة:

ولعلّ هذه الدراسة قد تطرّقت للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية: التفكير الإبداعي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، فوجدت ثمة فجوات بحثية بينها وبين ما سبقها؛ تلك الفجوات التي ترجو الباحثة أن تكون موقفة في إغلاقها؛ وتغطية النقص الحاصل في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها في بيئات متنوعة، وبالأخص بيئة العمل الأردنية، ويمكن توضيح الفجوات البحثية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة؛ على النحو الآتي:

الفجوة البحثية الأولى: الأنموذج التكاملي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، التي تناولت مفاهيم التفكير الإبداعي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة، تبين وجود فجوة بحثية في تلك النماذج التي شملت متغيرات مستقلة، تابعة ووسيطية؛ إذ اتضح عدم وجود دراسات سابقة - على حد ما توصل إليه علم الباحثين - تناولت عنوان الدراسة الحالي، أو جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها؛ لذا تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأردنية النادرة - إن لم تكن الأولى من نوعها - التي تسعى لتقديم أنموذج متكامل لدراسة أثر التفكير

الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة بوصفها متغيراً بسيطاً، في شركات الاتصالات في الأردن، وهذا ما يُميز الدراسة الحالية في تناولها المتغيرات الثلاثة مُجمعة، وبذلك تكون الدراسة قد ساهمت في تغطية الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة بعدم تناول تلك المتغيرات مُجمعة ضمن بيئة العمل الأردنية.

الفجوة البحثية الثانية: أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي:

يتّضح من مراجعة الدراسات السابقة، أنه على الرغم من اهتمام العديد من هذه الدراسات بتناول مفهوم التفكير الإبداعي من جوانب مختلفة؛ إلا أن هناك قلة أو ندرة في الدراسات بشكل عام التي تناولت الأثر المباشر للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، أو الأثر غير المباشر للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة، بوصفها متغيراً بسيطاً، ومن هذا المنطلق تظهر الفجوة البحثية الثانية؛ لذا تأمل هذه الدراسة بالتميز عن سابقتها وإغلاق هذه الفجوة من خلال التعرف على الأثر المباشر، والأثر غير المباشر للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة متغيراً بسيطاً، في شركات الاتصالات في الأردن.

الفجوة البحثية الثالثة: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المعرفة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المعرفة في البيئة العربية، وبشكل خاص في قطاع شركات الاتصالات في الأردن ضمن بيئة العمل الأردنية، ومن هذا المنطلق تظهر الفجوة البحثية الثالثة؛ لذا تأمل هذه الدراسة بالتميز عن سابقتها في تغطية هذه الفجوة البحثية بالتعرف على التخطيط الاستراتيجي في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن.

كما يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت متغيرات الدراسة الحالية، في بيئات مختلفة وقطاعات متنوعة؛ منها دراسات في دول متقدمة، ومنها دراسات في الدول النامية، ومنها دراسات تناولت العديد من القطاعات التجارية، والصناعية، والمالية، والخدمية، ولم تقم أي من تلك الدراسات بالربط بين المتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة الحالية، وتطبيقها في قطاع شركات الاتصالات ضمن بيئة العمل الأردنية؛ ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الرابعة بين هذه الدراسة وبين ما سبقها.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى إغلاق هذه الفجوة؛ للكشف عن أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة بوصفها متغيراً وسيطاً، في قطاع اقتصادي مهم، في الأردن، وهو قطاع شركات الاتصالات ؛ لما له من دور حيوي وفاعل في الاقتصاد الأردني، ويُعَوَّل عليه كثيراً في زيادة الناتج القومي، ودعم الاقتصاد الوطني، وتوفير العديد من فرص العمل للمواطنين، وتلبية احتياجاتهم من خدمات الاتصالات والانترنت.

وخلاصة القول، أنّ الدراسة الحالية في سياق سعيها في تغطية أو إغلاق الفجوات البحثية آنفة الذكر، قد حاولت جاهدة ما يُستطاع؛ لضمان تحقيق التميز والتفرد؛ ومن أجل وضع إطار معرفي مُتكامل لأبعاد كل متغير؛ لتتم عملية قياسه بصورة دقيقة، إذ تبنت الدراسة نموذج استقصاء على العديد من الدراسات السابقة لتحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً على مستوى المتغيرات الثلاثة، التي تناولتها، وهي: المتغير المُستقل (التوجه الإبداعي)، والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير الوسيط (إدارة المعرفة).

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي، بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن. ويتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجالها، ومُجتمعها، ووحدة التحليل وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة، وثباتها.

2.3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة لتحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم فإن تصميم الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص، والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، التي تتمثل بالتفكير الإبداعي بوصفه متغيراً مستقلاً، والتخطيط الإستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، وإدارة المعرفة بوصفها متغيراً وسيطاً، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي؛ وذلك لربط السبب بالآثر للتعرف إلى أثر التفكير الإبداعي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً؛ إذ تهدف الدراسة إلى قياس المتغيرات التي تؤثر وتسبب الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة، ومن واقع شركات الاتصالات في الأردن.

3.3 مجتمع الدراسة وعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع من جميع المديرين، ومساعديهم، ونوابهم، ومدراء الدوائر، ومدراء الفروع، ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات في الأردن، (زين واورانج وامنية)، والبالغ عددهم (350) مديراً، حيث تم الحصول على بيانات اعداد المدراء في الشركات المبحوثة من إدارات الموارد البشرية

4.3 وحدة التحليل:

تكونت وحدة التحليل من كافة المديرين في شركات الاتصالات في الأردن بدرجة رئيس قسم فما فوق ضمن المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، مساعد / نائب مدير عام، مدير إدارة، مدير فرع، رئيس قسم)، بطريقة المسح الشامل، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

فيما تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً بمختلف المستويات الإدارية، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل حيث تم توزيع (350) استبانة، أُستعيد منها (274) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (78.2%)، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة تبين أن الصالح منها للتحليل (260) استبانة، تمثل (74.2%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً كما هو مبين في الجدول رقم (1.3).

الجدول (1.3)

الشركات المبحوثة والاستبانات الموزعة والمسترجعة.

ت	اسم الشركة	عدد المدراء	الاستبانات المرسلّة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المُعتمدة للتحليل
1	شركة زين	126	126	111	6	105
2	شركة اورنج	136	136	97	5	92
3	شركة امنية	88	88	66	3	63
	المجموع	350	350	274	14	260

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى أعداد الاستبانات الموزعة على شركات الاتصالات في الأردن.

5.3 طرق جمع البيانات:

وتمثّل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعدّدة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ لجأت الباحثة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

المصادر الأولية: وتشمل البيانات التي تمّ استخراجها من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة. وتتضمّن الاستبانة المُطوّرة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

المصادر الثانوية: وفيها اتجهت الباحثة إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل بالكتب، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثة من اللجوء إلى المصادر الثانوية؛ تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتعريف إلى آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي، ومتغيراتها.

6.3 أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة من (65) فقرة لتغطي جميع مخطط الدراسة، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسية، كما هو موضح بالمقياس أدناه:

المحور الأول: يخص المعلومات التعريفية عن مجتمع الدراسة، وأعد في ضوء المعمول به من قبل الكتاب والباحثين السابقين، وبالاستناد إلى المعرفة الإحصائية الموجودة بهذا الخصوص، واشتملت على: النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: يخص قياس التفكير الإبداعي، بوصفه متغيراً مستقلاً، تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات.

المحور الثالث: خصص لقياس المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي، تم قياس هذا المتغير بخمسة أبعاد، هي: الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي.

المحور الرابع: خصص لقياس المتغير الوسيط: إدارة المعرفة، تم قياس هذا المتغير بأربعة أبعاد، هي: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. ويوضح الجدول (2.3) تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسية، وعدد فقراتها، ومصادرها.

الجدول (2.3)

أبعاد أداة الدراسة وفقراتها.

المتغير الرئيس	الأبعاد	الفقرات	المصدر
التفكير الإبداعي	الطلاقة	5-1	Zhuang, Yang, Li, Y., Zhang, Chen, Meng, & Qiu. (2021). Jawad, Majeed, & ALRikabi, (2021).
	المرونة	10-6	
	الأصالة	15-11	
	الحساسية للمشكلات	20-16	
التخطيط الإستراتيجي	الرسالة الاستراتيجية	25-21	Aborass (2021).
	الرؤية الاستراتيجية	30-26	Kornellus, Supratikno, bernarto, & widjaja, (2021).
	الأهداف الاستراتيجية	35-31	
	التحليل البيئي	40-36	
	الخيار الاستراتيجي	45-41	Di Vaio, Palladino, Pezzi, & Kalisz (2021). Al Mansoori, Salloum, & Shaalan, (2021).
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	50-46	
	تخزين المعرفة	55-51	
	مشاركة المعرفة	60-56	
	تطبيق المعرفة	65-61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى محتويات الاستبانة، وفقراتها، ومصادر قياسها.

صدق أداة الدراسة الظاهري

لغايات صدق اختبار أداة الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية، والجزائرية برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك؛ وذلك من أجل التعرف إلى صدق الأداة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وبلغ عددهم (12) محكمًا؛ وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم؛ وللتأكد من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغويًا، ومحتواها، ومدى شموليتها، وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف، أم الإضافة، أم التغيير. ونتيجة لما ذكر، فقد استقرّ الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته، إضافةً وحذفًا، شطرًا وجمعًا، تنبيهاً، وإعادة صياغة، وصُحِّح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغويًا وبعده.

ثبات أداة الدراسة:

يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير -أيضاً- إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تَمَدَّنَا به من معلومات، وقد قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Hair, Joe & Sarstedt, 2017)، والجدول (3.3) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (3.3)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	الطلاقة	5	0.831
10-6	المرونة	5	0.891
15-11	الأصالة	5	0.804
20-16	الحساسية للمشكلات	5	0.805
25-21	الرسالة الاستراتيجية	5	0.803
30-26	الرؤية الاستراتيجية	5	0.811
35-31	الأهداف الاستراتيجية	5	0.824
40-36	التحليل البيئي	5	0.866
45-41	الخيار الاستراتيجي	5	0.809
50-46	اكتساب المعرفة	5	0.728
55-51	تخزين المعرفة	5	0.895
60-56	مشاركة المعرفة	5	0.747
65-61	تطبيق المعرفة	5	0.791

أظهرت نتائج التحليل؛ أن مُعامل (كرونباخ ألفا)، لإبعاد التفكير الإبداعي تراوحت بين (0.804-0.891)، ولأبعاد التخطيط الإستراتيجي تراوحت بين (0.803-0.866)، ولأبعاد إدارة المعرفة (0.728-0.895) وهو مؤشر على درجة عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

7.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الاختبارات المعلمية، والانحدار الخطي المتعدد، تم التأكد باستخدام الأساليب الآتية: اختبار الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل تقييم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل الالتواء، وتقييم أنموذج القياس. وكانت نتائج الاختبارات الإحصائية على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد:

يُشير هذا الاختبار إلى وجود ارتباط خطي بين متغيرين أو أكثر، مما يؤدي إلى تضخيم قيمة معامل التحديد (R^2)، ويجعله أكبر من قيمته الفعلية؛ لهذا تم تحليل معامل الارتباط لأبعاد المتغير المستقل، وكانت النتائج كما هي في الجدول (4.3):

الجدول (4.3)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
الطلاقة	1			
المرونة	0.599	1		
الأصالة	0.413	0.644	1	
الحساسية للمشكلات	0.431	0.687	0.598	1

يُبين الجدول (4.3) أن أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل هو (0.687) بين بُعدي الحساسية للمشكلات والمرونة، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل؛ إذ إن قيم معاملات الارتباط كانت

لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة أقل من (0.80)، وهذا يعد مؤشراً على أن البيانات لا تُعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل (Dijkstra & Henseler, 2015).

ثانياً: معامل تقييم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل الالتواء:
تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال قياس معامل التباين (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، وقد لاحظنا أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (2.699-4.593). كما لاحظنا أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.290-0.370)؛ ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتصل بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ويُعد ذلك مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ إذ كانت قيمة معاملات الالتواء (Skewness)، قليلة جداً، لم تتجاوز في حدها الأعلى (0.314). وذلك استناداً ل (Matthews & Matthews, 2017).

الجدول (5.3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

البعد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل الالتواء Skewness
الطلاقة	3.440	0.290	0.224
المرونة	2.699	0.370	0.185
الأصالة	3.881	0.257	0.292
الحساسية للمشكلات	4.593	0.217	0.314

ثالثاً: تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

يتم تقييم جودة الأنموذج من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها: الصدق التقاربي، وجودة المطابقة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الصدق التَّقَارِبِي (Convergent Validity):

يشير Ringle Silva & Bido.(2014) إلى أن معايير الصدق التقاربي تتمثل في الثبات المركب (CR)(Composite Reliability) ومعدل التباين المستخرج (AVE)، ومعامل التَّشَبُّع (Factor Loading). ويبين الجدول (6.3) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التَّقَارِبِي للدراسة الحالية، وسيتم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART - PLS, 3).

جدول رقم (6.3)

مؤشرات الصدق التَّقَارِبِي

المتغيرات	معدل التباين المستخرج AVE	الثبات المركب Composite Reliability CR
مقياس المقارنة	0.50<	0.70<
الطلاقة	0.579	0.645
المرونة	0.543	0.685
الأصالة	0.493	0.687
الحساسية للمشكلات	0.601	0.712
الرسالة الاستراتيجية	0.659	0.728
الرؤية الاستراتيجية	0.709	0.723
الأهداف الاستراتيجية	0.611	0.714
التحليل البيئي	0.679	0.724
الخيار الاستراتيجي	0.616	0.692
اكتساب المعرفة	0.608	0.704
تخزين المعرفة	0.620	0.744
مشاركة المعرفة	0.685	0.759
تطبيق المعرفة	0.594	0.742

*الجدول من إعداد الباحثة استنادًا إلى مستخرجات برنامج (Smart-PLS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن كل معدلات التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.50)؛ ولذلك هي مقبولة من الناحية الإحصائية؛ كونها أكبر من (0.50) لكافة الأبعاد المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2017). كما يتضح أن جميع معاملات

الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من (0.70)؛ إذ إن قيم معاملات الثبات المركب من (0.60) إلى (0.70) تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية والإنسانية (Latan, 2018)

8.3 جودة المطابقة (Goodness- of- fit index) GOF

يتم تعريف Good of Fit of the Model GoF على أنها مقاييس التوافق المعتمدة، وهي الوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R-square R^2 للمتغير التابع. الهدف الرئيسي من Goodness of Fit هو تقدير جودة نموذج الدراسة، ويتم استخراج جودة النموذج حسب المعادلة التالية:

$$GoF = \sqrt{R^2 * AVE}$$

تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة والجدول ويوضح الجدول رقم (7.3) يوضح نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.

الجدول (7.3)

نتائج العمليات الحسابية لاختبار GOF.

$\sqrt{R^2 * AVE}$	(AVE) x (R^2)	متوسط (AVE)	متوسط (R^2)
0.599	0.359	0.615	0.585

*من 0.10- أقل من 0.25 (جودة نموذج قليله) ، من 0.25- أقل من 0.360 (متوسطة) ، أكبر من 0.360 (مرتفعة).
تم استخراج معامل GOF للتحقق - أيضاً- من جودة أنموذج الدراسة وبلغت قيمته (0.599)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة الأنموذج المقترح ككل وفقاً لـ (Ketchen, 2013).

واستناداً إلى ما تقدّم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي؛ فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة؛ لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

9.3 المُعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية (3 - PLS - SMART) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ولمعالجة البيانات؛ اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مُفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة متغيرات الدراسة، وبالتحديد استخدام أسلوب المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب من المزايا الإحصائية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب التكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
3. معامل (Cronbach Alpha)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
4. تحليل المسار باستخدام برنامج (3 - PLS - SMART)؛ وذلك لاختبار الأثر غير المباشر لفرضية الدراسة الرابعة.
5. استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق -أيضاً- من جودة أنموذج الدراسة المقترح.
6. تم استخدام اختبار (Skewness)؛ للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ضمن المقاييس المحددة لذلك.
7. تم استخدام اختبار (Bootstrapping)؛ للتأكد من معنوية العلاقات، وقوة التأثير في ما بينها.
8. تم استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع

عرض النتائج، ومناقشتها، والتوصيات

1.4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض، وتحليل لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة، وعرض لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها؛ إذ تم استخدام جداول التوزيع التكراري، والأوساط الحسابية، والنسب المئوية؛ لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة:

يتناول هذا الجزء، تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1.4)

خصائص مجتمع الدراسة

المقياس	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	51.9%
	أنثى	48.1%
	30 سنة فأقل	4.6%
الفئة العمرية	30 - أقل 40 سنة	25.3%
	40 سنه - أقل من 50 سنة	31.5%
	50 سنة فأكثر	38.6%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	3.8%
	بكالوريوس	84.6%
	دراسات عليا	11.6%
المسمى الوظيفي	مدير عام	1.5%
	نائب / مساعد مدير عام	4.6%
	مدير إدارة	14.6%
	مدير فرع	40.1%

المقياس	التكرار	النسبة
رئيس قسم	102	39.2%
أقل من 5 سنوات.	15	5.7%
5 - أقل من 10	31	11.9%
10 - أقل من 15 سنة	100	38.6%
15 سنة فأكثر.	114	43.8%
المجموع	260	100 %

يوضح (1.4) توزيع افراد مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات في الأردن، حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية، ويظهر من الجدول ما يلي:

1. أنه ما يزيد عن نصف أفراد مجتمع الدراسة هم من (الذكور)، حيث بلغ عددهم (135) فرداً، أي ما نسبته (51.9%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد (الإناث) (125) فرداً، أي ما نسبته (48.1%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. وهذا يشير إلى سيطرة الذكور على المناصب القيادية في شركات الاتصالات في الاردن، والذي قد يعود لسبق الرجل المرأة إلى سوق العمل الأردني.
2. يظهر من الجدول أن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 38.6 %، في حين جاءت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة، وبنسبة بلغت 4.6 %، وهذه النتيجة منطقية حين أن الوظائف الإدارية العليا، والاشرفية تحتاج إلى خبرة طويلة، وهذا يتوافق مع الفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى المناصب الإدارية من حيث التدرج في السلم الوظيفي.
3. يظهر من الجدول أن نسبة الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) في شركات الاتصالات في الأردن قد بلغت 84.6 % وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للإدارات العليا والوسطى والاشرفية في هذه الشركات، كما أن هذا يتوافق مع التوجه العام السائد لدى المنظمات الحكومية والخاصة بشكل عام في تعيين حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) كحد أدنى في المناصب الإدارية.

4. يتبين من الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب (مدير فرع)، حيث بلغ عددهم (105) فرداً، وشكلوا ما نسبته (40.1%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، بينما شكل أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون منصب (مدير عام) النسبة الأقل والتي بلغت (1.5%)، حيث بلغ عددهم (3) فرداً.

5. يتبين من الجدول أن ما يزيد عن 40% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين (15 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (114) فرداً، وشكلوا ما نسبته (43.8%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، في حين شكلت الفئة (أقل من 5 سنوات) النسبة الأقل وبلغت 5.7%. ومبرر هذه النتيجة أن الوظائف الإدارية العليا تحتاج إلى خبرة طويلة.

3.4 وصف متغيرات الدراسة:

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، تم استخراج واستخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل، وتحديد مستوى إدراكهم في ما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة؛ من أجل التحقق من المعنوية، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

4.4 الأهمية النسبية:

لقد تم اعتماد المقياس التطبيقي الآتي؛ من أجل وصف قيم الأوساط الحسابية، التي أعتمد فيها المقياس الخماسي، لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، التي تقيس ثلاثة مستويات:

عدد المستويات = 3، هي: منخفض، متوسط، مرتفع، وعدد الاستجابات في الاستبانة = (5).

وعليه فقد تم تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = (1-5) \div 3 = 1.33$$

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

1. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (1 - أقل من 2.33)؛ يكون المستوى منخفضاً.
2. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (2.33 - إلى أقل من 3.66)؛ يكون المستوى متوسطاً.
3. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (3.66 - 5)؛ يكون المستوى مرتفعاً.

وسوف تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة؛ وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي) Likert's (Scale)، وذلك بحسب (Kim, 2018)، على النحو الآتي:

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

5.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى التفكير الإبداعي وكل بعد من أبعاده (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (2.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات التفكير الإبداعي بأبعاده.

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
5 - 1	الطلاقة	4.12	0.570	1	مرتفع
10 - 6	الأصالة	3.79	0.526	4	مرتفع
15 - 11	الحساسية للمشكلات	3.83	0.531	3	مرتفع
20 - 16	المرونة	3.96	0.558	2	مرتفع
	الوسط الكلي	3.92			

ويظهر من الجدول (2.4)، أن الوسط الكلي لمتغير التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.92)، وتراوح الأوساط الحسابية بين (3.79-4.12) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات

المبحوثين في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (الطلاقة) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.570)، في حين جاء بُعد (الأصالة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.526).

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدّراسة المتعلقة، بالتفكير الإبداعي، فكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: الطلاقة:

جدول رقم (3.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الطلاقة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1.	تتقبل إدارة شركتي الأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من العاملين.	4.15	0.685	2	مرتفع
2.	تُقدم إدارة شركتي أكثر من فكره لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء خلال فترة قصيرة.	4.22	0.682	1	مرتفع
3.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على التفكير السريع للاستجابة للتغيرات البيئية.	4.09	0.692	4	مرتفع
4.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية بطلاقة.	4.11	0.668	3	مرتفع
5.	تستوعب إدارة شركتي افكار الآخرين وتطورها.	4.01	0.703	5	مرتفع
الوسط الكلي					
4.12					

يظهر من الجدول (3.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الطلاقة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.12)، واحتلت الفقرة (2) التي تنص على: " تُقدم إدارة شركتي أكثر من فكره لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء خلال فترة قصيرة."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (5) التي تنص على أن: " تستوعب إدارة شركتي افكار الآخرين وتطورها."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري

(0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الطلاقة، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: الأصالة:

جدول رقم (4.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الأصالة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
6.	تُبادر إدارة شركتي باستمرار تبني أساليب عمل مُجددة ومتطورة.	3.65	0.658	4	متوسط
7.	تسعى إدارة شركتي إلى طرح العديد من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	3.61	0.675	5	متوسط
8.	تسعى إدارة شركتي إلى الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	3.71	0.618	3	مرتفع
9.	تبادر إدارة شركتي باستمرار في تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	4.05	0.602	1	مرتفع
10.	تعتبر إدارة شركتي أن تبني الأفكار الأصيلة غير التقليدية سمة إيجابية في بيئة العمل.	3.95	0.608	2	مرتفع
الوسط الكلي		3.79			

يظهر من الجدول (4.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الأصالة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.79)، واحتلت الفقرة (9) التي تنص على: "تبادر إدارة شركتي باستمرار في تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (7) التي تنص على أن: "تسعى إدارة شركتي إلى طرح العديد من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الأصالة، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (5.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الحساسية للمشكلات.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
11.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3.97	0.610	1	مرتفع
12.	تتبنى إدارة شركتي الأساليب الجديدة لتطوير إجراءات العمل.	3.66	0.662	5	متوسط
13.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.81	0.635	3	مرتفع
14.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على حل مشاكل العمل الناتجة عن تغييرات البيئة الخارجية.	3.75	0.657	4	مرتفع
15.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارا بصدها.	3.94	0.625	2	مرتفع

3.83

الوسط الكلي

يظهر من الجدول (5.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الحساسية للمشكلات في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.83)، واحتلت الفقرة (11) التي تنص على: "تمتلك إدارة شركتي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (12) التي تنص على أن: "تتبنى إدارة شركتي الأساليب الجديدة لتطوير إجراءات العمل."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الحساسية للمشكلات، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الرابع: المرونة:

جدول رقم (6.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد المرونة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
16.	تمتلك إدارة شركتي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.79	0.693	4	مرتفع
17.	تعتبر إدارة شركتي أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.	3.74	0.772	5	مرتفع
18.	تحرص إدارة شركتي على إحداث تغييرات بطريقة إبداعية لتطوير أساليب العمل باستمرار.	3.80	0.633	3	مرتفع
19.	تُتابع إدارة شركتي التغييرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تؤثر نوعية الخدمات.	4.16	0.632	2	مرتفع
20.	تسعى إدارة شركتي باستمرار إلى تلبية احتياجات العملاء المتغيرة.	4.33	0.623	1	مرتفع
الوسط الكلي		3.96			

يظهر من الجدول (6.4)، أن الوسط الكلي لبُعد المرونة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.96)، واحتلت الفقرة (20) التي تنص على: " تسعى إدارة شركتي باستمرار إلى تلبية احتياجات العملاء المتغيرة. "، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (17) التي تنص على أن: " تعتبر إدارة شركتي أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها. "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد المرونة، جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التخطيط الإستراتيجي وكل بعد من أبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (7.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1 - 5	الرسالة الاستراتيجية	3.96	0.550	3	مرتفع
6 - 10	الرؤية الاستراتيجية	3.70	0.514	5	مرتفع
11 - 15	الأهداف الاستراتيجية	4.09	0.561	1	مرتفع
16 - 20	التحليل البيئي	4.05	0.563	2	مرتفع
	الخيار الإستراتيجي	3.74	0.519	4	مرتفع
	الوسط الكلي	3.91			مرتفع

ويظهر من الجدول (7.4)، أن الوسط الكلي لمتغير التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.91)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (3.74-4.09) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى التخطيط الإستراتيجي بأبعاده؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (الأهداف الاستراتيجية) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.563)، في حين جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.514).

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدّراسة المتعلقة، بالتخطيط الإستراتيجي، فكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: الرسالة الإستراتيجية:

جدول رقم (8.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الرسالة الاستراتيجية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
21.	تتسم رسالة شركتي عن أنشطتها الأساسية بصورة دقيقة.	3.93	0.650	2	مرتفع
22.	تتسم رسالة شركتي مُنسجمة مع امكانياتها ومواردها المُتاحة.	3.92	0.653	3	مرتفع
23.	رسالة شركتي من السهل تحويلها إلى برامج وخطط عمل.	3.88	0.697	5	مرتفع
24.	تُراعي رسالة شركتي التميز في خدمة العملاء.	4.18	0.647	1	مرتفع
25.	تُراعي رسالة شركتي تبني التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.90	0.655	4	مرتفع
الوسط الكلي		3.96			

يظهر من الجدول (8.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الرسالة الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.96)، واحتلت الفقرة (24) التي تنص على: "تُراعي رسالة شركتي التميز في خدمة العملاء."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (23) التي تنص على أن: "رسالة شركتي من السهل تحويلها إلى برامج وخطط عمل."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الرسالة الإستراتيجية، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: الرؤية الإستراتيجية

جدول رقم (9.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الرؤية الإستراتيجية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
26.	تُعبّر رؤية شركتي عن توجهاتها المستقبلية.	3.84	0.582	1	مرتفع
27.	تتسم رؤية شركتي مع أهدافها الإستراتيجية.	3.78	0.615	2	مرتفع
28.	تتسم رؤية شركتي واضحة ومفهومة من كافة العاملين.	3.69	0.620	3	مرتفع
29.	تتسم رؤية شركتي القدرة على تحفيز العاملين على التميز في الأداء التنظيمي.	3.49	0.640	5	مرتفع
30.	تقوم شركتي بتحديد الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الرؤية.	3.72	0.630	4	مرتفع
الوسط الكلي		3.70			

يظهر من الجدول (9.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الرؤية الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (26) التي تنص على: " تُعبّر رؤية شركتي عن توجهاتها المستقبلية."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (29) التي تنص على أن: " تتسم رؤية شركتي القدرة على تحفيز العاملين على التميز في الأداء التنظيمي. "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الرؤية الإستراتيجية، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية

جدول رقم (10.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الأهداف الاستراتيجية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
31.	أهداف شركتي الإستراتيجية واضحة ومفهومة من جميع العاملين.	3.82	5	0.717	مرتفع
32.	أهداف شركتي الإستراتيجية محددة وقابلة للقياس.	4.08	3	0.680	مرتفع
33.	تلتزم شركتي بتحقيق التوازن بين إمكانياتها وقدراتها ومتطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	4.23	2	0.627	مرتفع
34.	تسعى شركتي إلى صياغة أهدافها الإستراتيجية بعد تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية.	4.30	1	0.637	مرتفع
35.	تسعى شركتي مراعات أصحاب المصالح عند صياغة أهدافها الإستراتيجية.	4.03	4	0.705	مرتفع
الوسط الكلي		4.09			

يظهر من الجدول (10.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الأهداف الإستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.09)، واحتلت الفقرة (34) التي تنص على: " تسعى شركتي إلى صياغة أهدافها الإستراتيجية بعد تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (31) التي تنص على أن: " أهداف شركتي الإستراتيجية واضحة ومفهومة من جميع العاملين."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد الأهداف الإستراتيجية، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الرابع: التحليل البيئي

جدول رقم (11.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التحليل البيئي

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
36.	تسعى الشركة إلى رصد تغيرات البيئة الخارجية لتحديد التهديدات التي قد تواجهها.	4.25	1	0.652	مرتفع
37.	تمتلك الشركة دائرة متخصصة لتحليل بيئتها.	4.03	2	0.665	مرتفع
38.	تسعى الشركة إلى رصد تحركات المنافسين للتعرف على نقاط قوتهم.	4.07	3	0.672	مرتفع
39.	تسعى الشركة إلى متابعة ومراقبة التغيرات في البيئة التكنولوجية.	3.99	4	0.678	مرتفع
40.	تستخدم الشركة التحليل البيئي لتحديد خياراتها الإستراتيجية.	3.91	5	0.708	مرتفع
الوسط الكلي		4.05			

يظهر من الجدول (11.4)، أن الوسط الكلي لبُعد التحليل البيئي في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.05)، واحتلت الفقرة (36) التي تنص على: " تسعى الشركة إلى رصد تغيرات البيئة الخارجية لتحديد التهديدات التي قد تواجهها."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (40) التي تنص على أن: تستخدم الشركة التحليل البيئي لتحديد خياراتها الإستراتيجية. "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد التحليل البيئي، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الخامس: الخيار الإستراتيجي

جدول رقم (12.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الخيار الإستراتيجي.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
41.	تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يتوافق مع امكانياتها الداخلية.	3.90	0.585	1	مرتفع
42.	تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يتوافق مع تغيرات عوامل البيئة الخارجية.	3.87	0.598	2	مرتفع
43.	تسعى الشركة إلى عدم تقليد الآخرين عند تحديد خياراتها الإستراتيجية.	3.51	0.650	5	متوسط
44.	تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يحقق لها التفوق على المنافسين.	3.82	0.637	3	مرتفع
45.	تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤيتها.	3.59	0.645	4	متوسط
الوسط الكلي		3.74			

يظهر من الجدول (12.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الخيار الإستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.74)، واحتلت الفقرة (41) التي تنص على: " تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يتوافق مع امكانياتها الداخلية. "، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (43) التي تنص على أن: تسعى الشركة إلى عدم تقليد الآخرين عند تحديد خياراتها الإستراتيجية. "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد التحليل البيئي، جاء بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى إدارة المعرفة وكل بعد من أبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات الاتصالات في الأردن، من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول رقم (13.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة.					
تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1 - 5	اكتساب المعرفة	3.59	0.499	3	متوسط
6 - 10	تخزين المعرفة	3.94	0.544	1	مرتفع
11 - 15	مشاركة المعرفة	3.52	0.489	4	متوسط
16 - 20	تطبيق المعرفة	3.70	0.513	2	مرتفع
الوسط الكلي		3.69			

ويظهر من الجدول (13.4)، أن الوسط الكلي لمتغير إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.69)، وتراوح الأوساط الحسابية بين (3.52-3.94) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى إدارة المعرفة بأبعادها؛ من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (تخزين المعرفة) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.544)، في حين جاء بُعد (مشاركة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (0.513).

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدّراسة المتعلقة، بإدارة المعرفة، فكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: اكتساب المعرفة

جدول رقم (14.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد اكتساب المعرفة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
46.	تشجع إدارة شركتي اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.60	0.608	4	متوسط
47.	تسعى إدارة شركتي إلى توفير بيئة محفزة لاكتساب المعرفة.	3.65	0.600	2	متوسط
48.	تعتبر إدارة شركتي أسلوب التعلم التنظيمي مصدراً لاكتساب المعرفة.	3.61	0.602	3	متوسط
49.	تسعى إدارة شركتي إلى الاستفادة من خبرات صنّاع المعرفة.	3.69	0.570	1	متوسط
50.	تقوم إدارة شركتي باكتساب المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالعمل.	3.42	0.615	5	متوسط
الوسط الكلي		3.59			

يظهر من الجدول (14.4)، أن الوسط الكلي لبُعد اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.59)، واحتلت الفقرة (49) التي تنص على: " تسعى إدارة شركتي إلى الاستفادة من خبرات صنّاع المعرفة. "، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (50) التي تنص على: تقوم إدارة شركتي باكتساب المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالعمل."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد اكتساب المعرفة، جاء بدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: تخزين المعرفة

جدول رقم (15.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد تخزين المعرفة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
51.	توفر إدارة شركتي ذاكرة إلكترونية لخبز المعرفة المكتسبة من مصادرها المختلفة.	3.96	0.660	3	مرتفع
52.	تقوم إدارة شركتي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	3.75	0.702	5	مرتفع
53.	تحرص إدارة شركتي على توفير الأجهزة المستخدمة التي تراعي الأمان والخصوصية لحماية المعلومات المخزنة.	4.21	0.625	1	مرتفع
54.	تحرص إدارة شركتي على توفير المعلومات اللازمة للمستخدمين بالوقت المناسب.	3.77	0.668	4	مرتفع
55.	تستخدم إدارة شركتي تقنيات أنظمة تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على المعرفة.	4.01	0.628	2	مرتفع
الوسط الكلي		3.94			

يظهر من الجدول (15.4)، أن الوسط الكلي لبُعد تخزين المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.94)، واحتلت الفقرة (53) التي تنص على: "تحرص إدارة شركتي على توفير الأجهزة المستخدمة التي تراعي الأمان والخصوصية لحماية المعلومات المخزنة."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (52) التي تنص على: "تقوم إدارة شركتي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد تخزين المعرفة، جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: مشاركة المعرفة

جدول رقم (16.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد مشاركة المعرفة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
56.	توفر إدارة شركتي وسائل تقنية حديثة لتبادل المعرفة داخل وحداتها وأقسامها.	3.42	0.602	5	متوسط
57.	تسعى إدارة شركتي إلى توفير نظم الاتصالات بشكل يساعد على توزيع المعرفة.	3.44	0.598	4	متوسط
58.	توفر إدارة شركتي وسائل الكترونية حديثة من أجل تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين.	3.55	0.592	3	متوسط
59.	تسعى إدارة شركتي إلى تصميم هيكل التنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين العاملين.	3.59	0.573	2	متوسط
60.	تسعى إدارة شركتي إلى عمل ندوات ولقاءات دورية للعاملين لتبادل الخبرات.	3.61	0.570	1	متوسط
الوسط الكلي		3.52			متوسط

يظهر من الجدول (16.4)، أن الوسط الكلي لبُعد مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.52)، واحتلت الفقرة (60) التي تنص على: " تسعى إدارة شركتي إلى عمل ندوات ولقاءات دورية للعاملين لتبادل الخبرات. "، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (57) التي تنص على: تسعى إدارة شركتي إلى توفير نظم الاتصالات بشكل يساعد على توزيع المعرفة.."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد مشاركة المعرفة، جاء بدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: تطبيق المعرفة

جدول رقم (17.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد تطبيق المعرفة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
61.	تستخدم إدارة شركتي المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.	3.71	0.608	2	مرتفع
62.	توظف إدارة شركتي المعرفة التي تمتلكها لدعم قراراتها الإستراتيجية.	3.81	0.603	1	مرتفع
63.	تقوم إدارة شركتي بتوظيف المعرفة في تحسين أساليب العمل.	3.62	0.635	5	متوسط
64.	تحرص إدارة شركتي على التوظيف الفعال للمعرفة وتطبيقها.	3.65	0.615	4	متوسط
65.	تستخدم إدارة شركتي مقاييس ومعايير للتأكد من تعزيز تطبيق المعرفة.	3.69	0.618	3	مرتفع

3.70

الوسط الكلي

يظهر من الجدول (17.4)، أن الوسط الكلي لبُعد تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (62) التي تنص على: "توظف إدارة شركتي المعرفة التي تمتلكها لدعم قراراتها الإستراتيجية.."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة (63) التي تنص على: "تقوم إدارة شركتي بتوظيف المعرفة في تحسين أساليب العمل."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.90). وبشكل عام، يتضح أن مستوى تصوّرات المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات في الأردن، حول مستوى تطبيق بُعد تطبيق المعرفة، جاء بدرجة مرتفعة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في شركات الاتصالات في الأردن.

الجدول (18.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى (H01)

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى	قيمة F	متوسط	(DF)	مجموع	(R ²)	(R)
دلالة (F)	المحسوبة	المربعات	درجات الحرية	المربعات	معامل	معامل الارتباط
		17.253	4	69.014		
0.000	44.125	0.391	255	99.954	0.564	0.751
			259	168.968		
معاملات الانحدار						
مستوى دلالة (T)	قيمة T	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B)	التفكير الابداعي	
	المحسوبة			المعاملات		
0.000	4.827	0.377	0.079	0.381	الطلاقة	
0.014	2.286	0.204	0.080	0.199	الأصالة	
0.042	2.040	0.187	0.097	0.198	الحساسية للمشكلات	
0.001	3.410	0.298	0.096	0.328	المرونة	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (18.4) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.125)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.751)، مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي، كما بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2=0.564$)، وهذه النتيجة تدل على أن التفكير الابداعي قد فسر ما مقداره (56.4%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن.

وجميع ما سبق، يؤكد دور التفكير الابداعي في تفسير التباين في التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الأولى، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التفكير الابداعي لها أثر في التخطيط الاستراتيجي؛ إذ بلغت قيم (t) لأبعاد التفكير الإبداعي على التوالي كما يلي: (4.827) لبعد الطلاقة، و(2.286) لبعد الاصاله، و(2.040) لبعد الحساسية للمشكلات، و(3.410) لبعد المرونة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.381) لبعد الطلاقة، و(0.199) لبعد الاصاله، و(0.198) لبعد الحساسية للمشكلات، و(0.328) لبعد المرونة، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في أبعاد التفكير الابداعي يؤدي إلى زيادة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة (38.1%) ناتجة عن بُعد الطلاقة، و(19.9%) ناتجة عن بُعد الاصاله، و(19.8%) ناتجة عن بُعد الحساسية للمشكلات، و(32.8%) ناتجة عن بُعد المرونة.

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة (H01)، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية (الصفريه)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي) في شركات الاتصالات في الاردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التفكير الابداعي، بأبعاده: (الطلاقة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، والمرونة)، في التخطيط الاستراتيجي. والجدول رقم (19.4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (19.4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي.

أبعاد (التفكير الإبداعي)	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الطلاقة	0.602	4.827	0.000
المرونة	0.611	3.410	0.001
الاصالة	0.644	2.486	0.014
الحساسية للمشكلات	0.751	2.040	0.042

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي.

* الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى أن بُعد (الطلاقة) فسّر ما مقداره (60.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (المرونة) وفسّر مع البُعد السابق ما مقداره (61.1%)، من التباين في المتغير التابع، أما بُعد (الاصالة) فقد فسّر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (64.4%)، وفسّر بُعد (الحساسية للمشكلات) مع المتغيرات السابقة ما مقداره (75.1%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي، بوصفه متغيراً تابعاً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$)، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (20.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$)

ملخص النموذج				تحليل التباين (ANOVA)		
(R)	(R^2)	مجموع المربعات	(DF)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة (F)
معامل الارتباط	معامل التحديد		درجات الحرية		المحسوبة	
		62.876	الانحدار	4	15.719	
0.601	0.362	111.035	البواقي	255	0.435	0.000
		173.911	المجموع	259		

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.000	4.248	0.345	0.083	0.354	الطلاقة
0.007	2.706	0.231	0.084	0.228	الأصالة
0.006	2.781	0.225	0.080	0.222	الحساسية للمشكلات
0.000	6.280	0.483	0.079	0.495	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (20.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي والرسالة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.601$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.362$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (36.2%) من التغير الحاصل في الرسالة الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (36.135) وبمستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفكير الإبداعي في الرسالة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (20.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الإبداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.354)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرسالة الاستراتيجية بمقدار (35.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.248) وبمستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في الرسالة الاستراتيجية.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.228)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرسالة الاستراتيجية بمقدار (22.8%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد

(2.706) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في الرسالة الاستراتيجية. ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.222)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرسالة الاستراتيجية بمقدار (22.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.781) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في الرسالة الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.495)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرسالة الاستراتيجية بمقدار (49.5%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.280) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في الرسالة الاستراتيجية؛ بناءً على هذه النتائج، ترفض فرضية العدم (H_{01})، وتقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الرسالة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{012})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

الجدول (21.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H_{012})

تحليل التباين (ANOVA)				ملخص النموذج		
مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(DF) درجات الحرية	مجموع المربعات	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
		16.914	4	الانحدار 67.654		
0.000	38.79	0.436	255	البواقي 111.314	0.378	0.615
			259	المجموع 178.968		

معاملات الانحدار					
التفكير الابداعي	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الطلاقة	0.386	0.083	0.372	4.636	0.000
الأصالة	0.219	0.084	0.219	2.600	0.010
الحساسية للمشكلات	0.260	0.079	0.257	3.278	0.001
المرونة	0.180	0.080	0.185	2.248	0.025

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (21.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي والرؤية الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.615$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.378$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (37.8%) من التغير الحاصل في الرؤية الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.79) وبمستوى الدلالة ($\text{SigF}=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفكير الإبداعي في الرؤية الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (21.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الإبداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.386)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرؤية الاستراتيجية بمقدار (38.6%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.636) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في الرؤية الاستراتيجية.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.219)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرؤية الاستراتيجية بمقدار (21.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.600) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في الرؤية الاستراتيجية.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.260)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرؤية الاستراتيجية بمقدار (26%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.278) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في الرؤية الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.180)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الرؤية الاستراتيجية بمقدار (18%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.246) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في الرؤية الاستراتيجية؛ بناءً على هذه النتائج، ترفض فرضية العدم (H_{012})، وتقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الرؤية الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

الجدول (22.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H_{013})

تحليل التباين (ANOVA)				ملخص النموذج		
مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(DF) درجات الحرية	مجموع المربعات	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
		18.912	4	75.649		
0.000	42.239	0.409	255	104.462	0.420	0.648
			259	180.111		

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.000	4.924	0.381	0.081	0.398	الطلاقة
0.003	3.021	0.246	0.082	0.247	الأصالة
0.031	2.086	0.209	0.116	0.242	الحساسية للمشكلات
0.001	3.267	0.277	0.089	0.290	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (22.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي والأهداف الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.648$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.420$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (42%) من التغير الحاصل في الأهداف الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (42.239) وبمستوى الدلالة ($SigF=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفكير الإبداعي في الأهداف الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (22.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الإبداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.398)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأهداف الاستراتيجية بمقدار (39.8%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.924) وبمستوى الدلالة ($SigT=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في الأهداف الاستراتيجية.

وبتبيين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الاصالة) قد بلغت (0.247)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأهداف الاستراتيجية بمقدار (24.7%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.021) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في الأهداف الاستراتيجية.

وبتبيين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.242)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأهداف الاستراتيجية بمقدار (24.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.086) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في الأهداف الاستراتيجية.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.290)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الأهداف الاستراتيجية بمقدار (29%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.267) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في الأهداف الاستراتيجية؛ بناءً على هذه النتائج، ترفض فرضية العدم (H_{013})، وتقبل فرضية الإثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات في الأردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄)، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التحليل البيئي في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (23.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة (H01₄)

ملخص النموذج				تحليل التباين (ANOVA)		
(R)	(R ²)	مجموع المربعات	(DF)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة (F)
معامل الارتباط	معامل التحديد		درجات الحرية		المحسوبة	
		76.527	الانحدار	4	19.132	
0.642	0.412	57.695	البواقي	255	0.226	84.650
		133.222	المجموع	259		0.0000

معاملات الانحدار					
التفكير الابداعي	(B)	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T	مستوى دلالة (T)
الطلاقة	0.371	0.060	0.412	6.181	0.000
الأصالة	0.135	0.061	0.155	2.718	0.027
الحساسية للمشكلات	0.212	0.052	0.251	4.098	0.000
المرونة	0.140	0.048	0.179	2.990	0.019

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (23.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي والتحليل البيئي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.642$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.412$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (41.2%) من التغير الحاصل في التحليل البيئي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (84.650) وبمستوى الدلالة ($\text{SigF}=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى

وجود أثر دال إحصائياً للتفكير الإبداعي في التحليل البيئي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (23.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الإبداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.371)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التحليل البيئي بمقدار (37.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.181) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في التحليل البيئي.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.135)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التحليل البيئي بمقدار (13.5%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.718) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في التحليل البيئي.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.212)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التحليل البيئي بمقدار (212.2%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.098) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في التحليل البيئي.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.140)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التحليل البيئي بمقدار (14%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.990) وبمستوى الدلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في التحليل البيئي؛ بناءً على هذه النتائج، ترفض فرضية العدم (H_{013})، وتقبل فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التحليل البيئي في شركات الاتصالات في الاردن.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الخيار الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (24.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة (H_{015})

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(DF) درجات الحرية	مجموع المربعات	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
		20.826	4	83.306		
0.000	82.642	0.252	255	64.434	0.546	0.751
			259	147.739		

معاملات الانحدار					
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	التفكير الابداعي
0.000	4.515	0.303	0.063	0.286	الطلاقة
0.024	2.271	0.160	0.064	0.146	الأصالة
0.029	2.192	0.137	0.056	0.122	الحساسية للمشكلات
0.000	4.048	0.250	0.055	0.221	المرونة

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (24.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي والخيار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.751$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.546$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (54.6%) من التغير الحاصل في الخيار الاستراتيجي.

كما يتبين من الجدول معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (82.642) وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}F=0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للتفكير الإبداعي في الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (24.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الابداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.286)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الخيار الاستراتيجي بمقدار (28.6%) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.515) وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}T=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في الخيار الاستراتيجي.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.146)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الخيار الاستراتيجي بمقدار (41.6%) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.271) وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}T=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في الخيار الاستراتيجي.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.122)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الخيار الاستراتيجي بمقدار (12.2%) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.192) وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}T=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في الخيار الاستراتيجي.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.221)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الخيار الاستراتيجي بمقدار (22.1%) وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.048) وبمستوى الدلالة ($\text{Sig}T=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في الخيار الاستراتيجي ؛ بناءً على هذه النتائج،

ترفض فرضية العدم (H_{013})، وتقبل فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في الخيار الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H_{02}): حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (25.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الثانية (H_{02})

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(DF) درجات الحرية	مجموع المربعات	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
		21.725	4	86.901		
0.000	85.869	0.253	255	64.538	0.690	0.831
			259	148.438		

معاملات الانحدار

مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	التفكير الابداعي
0.000	6.743	0.371	0.047	0.316	الطلاقة
0.017	2.412	0.167	0.066	0.159	الأصالة
0.007	2.700	0.166	0.056	0.151	الحساسية للمشكلات
0.013	2.499	0.163	0.061	0.150	المرونة

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (25.4) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية ؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.869)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.690)، مما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.690$)، وهذه النتيجة تدل على أن التفكير الإبداعي قد فسر ما مقداره (69%) من التباين في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن.

وجميع ما سبق، يؤكد دور التفكير الإبداعي في تفسير التباين في إدارة المعرفة. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الأولى، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد التفكير الإبداعي لها أثر إدارة المعرفة؛ إذ بلغت قيم (t) لأبعاد التفكير الإبداعي على التوالي كما يلي: (6.743) لبعد الطلاقة، و(2.412) لبعد الاصاله، و(2.700) لبعد الحساسية للمشكلات، و(2.499) لبعد المرونة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.316) لبعد الطلاقة، و(0.159) لبعد الاصاله، و(0.151) لبعد الحساسية للمشكلات، و(0.150) لبعد المرونة، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في أبعاد إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة (31.6%) ناتجة عن بُعد الطلاقة، و(15.9%) ناتجة عن بُعد الاصاله، و(15.1%) ناتجة عن بُعد الحساسية للمشكلات، و(15%) ناتجة عن بُعد المرونة.

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية (H02)، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية (الصفريه)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات الاتصالات في الاردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التفكير الإبداعي، بأبعاده: (الطلاقة، والاصاله، والحساسية للمشكلات، والمرونة)، في إدارة المعرفة. والجدول رقم (26.4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (26.4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التفكير الإبداعي في إدارة المعرفة.

أبعاد (التفكير الإبداعي)	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الطلاقة	0.715	6.743	0.000
الحساسية للمشكلات	0.725	2.700	0.007
المرونة	0.746	2.499	0.013
الاصالة	0.831	2.412	0.017

المتغير التابع: إدارة المعرفة.

* الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14.4) إلى أن بُعد (الطلاقة) فسّر ما مقداره (71.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (الحساسية للمشكلات) وفسّر مع البُعد السابق ما مقداره (72.5%)، من التباين في المتغير التابع، أما بُعد (المرونة) فقد فسّر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (74.6%)، وفسّر بُعد (الاصالة) مع المتغيرات السابقة ما مقداره (83.1%) من التباين في إدارة المعرفة، بوصفه متغيراً تابعاً. نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H_{02_1})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (27.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (H_{02_1})

ملخص النموذج				تحليل التباين (ANOVA)		
(R)	(R^2)	مجموع المربعات	(DF)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة (F)
معامل الارتباط	معامل التحديد		درجات الحرية		المحسوبة	
		77.731	الانحدار 4	19.432		
0.725	0.526	70.009	البواقي 255	0.274	70.919	0.000
		147.739	المجموع 259			

معاملات الانحدار					
التفكير الابداعي	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الطلاقة	0.247	0.049	0.290	5.050	0.000
الأصالة	0.154	0.069	0.162	2.245	0.026
الحساسية للمشكلات	0.192	0.058	0.212	3.297	0.001
المرونة	0.163	0.063	0.175	2.581	0.010

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (27.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي واكتساب المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.725)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.526)$ ، وهذا يشير إلى أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبته (52.6%) من التغير الحاصل في اكتساب المعرفة.

يوضح الجدول (27.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الإبداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.247)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في اكتساب المعرفة بمقدار (24.7%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (5.050) وبمستوى الدلالة $(SigT=0.000)$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في اكتساب المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.174)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في اكتساب المعرفة بمقدار (17.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.412) وبمستوى الدلالة $(SigT=0.000)$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في اكتساب المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.172)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في اكتساب المعرفة بمقدار (17.2%) وحدة، وبلغت قيمة T

المحسوبة عند هذا البعد (2.700) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في اكتساب المعرفة.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.230)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في اكتساب المعرفة بمقدار (23%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.499) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في اكتساب المعرفة ؛ وهذه النتائج تدل على رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في شركات الاتصالات في الاردن.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H_{02})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في تخزين المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (28.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H_{02})

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى	قيمة F	متوسط	(DF)	مجموع	(R ²)	(R)
دلالة (F)	المحسوبة	المربعات	درجات الحرية	المربعات	معامل التحديد	معامل الارتباط
		18.031	4	الانحدار	72.125	
0.000	66.781	0.270	255	البواقي	68.967	0.511
			259	المجموع	141.092	0.715

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.000	6.566	0.383	0.049	0.319	الطلاقة
0.003	3.017	0.197	0.058	0.174	الأصالة
0.007	2.741	0.189	0.063	0.172	الحساسية للمشكلات
0.000	4.260	0.325	0.054	0.230	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (28.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي وتخزين المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.715$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.511$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الابداعي فسر ما نسبته (51.1%) من التغير الحاصل في تخزين المعرفة.

يوضح الجدول (28.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الابداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.319)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تخزين المعرفة بمقدار (31.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.566) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في تخزين المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.174)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تخزين المعرفة بمقدار (17.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.017) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في تخزين المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.172)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تخزين المعرفة بمقدار (17.2%) وحدة، وبلغت قيمة T

المحسوبة عند هذا البعد (2.741) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في تخزين المعرفة.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.230)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تخزين المعرفة بمقدار (23%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (4.260) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في تخزين المعرفة ؛ وهذه النتائج تدل على رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في تخزين في شركات الاتصالات في الاردن.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H_{023})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (29.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H_{023})

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى	قيمة F	متوسط	(DF)	مجموع	(R ²)	(R)
دلالة (F)	المحسوبة	المربعات	درجات الحرية	المربعات	معامل التحديد	معامل الارتباط
		15.980	4	الانحدار	63.919	
0.000	80.301	0.199	255	البواقي	50.873	0.557
			259	المجموع	114.793	0.746

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.000	6.347	0.352	0.042	0.264	الطلاقة
0.003	3.025	0.188	0.050	0.150	الأصالة
0.002	3.189	0.209	0.054	0.171	الحساسية للمشكلات
0.000	3.910	0.225	0.056	0.221	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتبين من الجدول (29.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي ومشاركة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.746)$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.557)$ ، وهذا يشير إلى أن التفكير الابداعي فسر ما نسبته (55.7%) من التغير الحاصل في مشاركة المعرفة.

يوضح الجدول (29.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الابداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.264)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (26.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.347) وبمستوى الدلالة $(SigT=0.000)$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في مشاركة المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.150)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (15%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.025) وبمستوى الدلالة $(SigT=0.000)$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في مشاركة المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.171)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (17.1%) وحدة، وبلغت قيمة T

المحسوبة عند هذا البعد (3.189) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في مشاركة المعرفة.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.221)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (22.1%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.910) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في مشاركة المعرفة ؛ وهذه النتائج تدل على رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H_{024})، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (30.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة (H_{024})

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى	قيمة F	متوسط	(DF)	مجموع	(R ²)	(R)
دلالة (F)	المحسوبة	المربعات	درجات الحرية	المربعات	معامل التحديد	معامل الارتباط
		21.550	4	الانحدار	86.201	
0.000	79.520	0.271	255	البواقي	69.350	0.687
			259	المجموع	155.551	0.827

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.000	6.713	0.400	0.050	0.334	الطلاقة
0.000	3.783	0.252	0.059	0.224	الأصالة
0.045	2.012	0.142	0.064	0.129	الحساسية للمشكلات
0.000	3.831	0.259	0.062	0.239	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (30.4) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الإبداعي وتطبيق المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.827$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.687$)، وهذا يشير إلى أن التفكير الابداعي فسر ما نسبته (68.7%) من التغير الحاصل في تطبيق المعرفة.

يوضح الجدول (30.4) قيم معاملات الانحدار لأبعاد التفكير الابداعي، حيث يتبين أن قيمة B عند بعد (الطلاقة) قد بلغت (0.334)، وهي تشير إلى أن الزيادة في الطلاقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تطبيق المعرفة بمقدار (33.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (6.713) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي للطلاقة في تطبيق المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الأصالة) قد بلغت (0.224)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الأصالة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تطبيق المعرفة بمقدار (22.4%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.783) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الأصالة في تطبيق المعرفة.

ويتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (الحساسية للمشكلات) قد بلغت (0.129)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد الحساسية للمشكلات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (12.9%) وحدة، وبلغت قيمة T

المحسوبة عند هذا البعد (2.012) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد الحساسية للمشكلات في تطبيق المعرفة.

كما يتبين من الجدول أن قيمة B عند بعد (المرونة) قد بلغت (0.239)، وهي تشير إلى أن الزيادة في بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مشاركة المعرفة بمقدار (23.9%) وحدة، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (3.85) وبمستوى الدلالة ($\text{SigT}=0.002$)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي إيجابي لبعد المرونة في تطبيق المعرفة ؛ وهذه النتائج تدل على رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في الاردن.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة ($H03$)، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الاردن.

الجدول (31.4)

ملخص النموذج وتحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الثالثة ($H02_4$)

تحليل التباين (ANOVA)					ملخص النموذج	
مستوى دلالة (F)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	(DF) درجات الحرية	مجموع المربعات	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
		18.534	4	74.137		
0.000	63.90	0.291	255	74.302	0.494	0.707
			259	148.438		

معاملات الانحدار					التفكير الابداعي
مستوى دلالة (T)	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	
0.001 *	3.474	0.254	0.058	0.202	الطلاقة
0.026 *	2.235	0.152	0.057	0.127	الأصالة
0.000 *	4.656	0.305	0.056	0.260	الحساسية للمشكلات
0.000 *	5.190	0.379	0.057	0.299	المرونة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (31.4) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة؛ نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.90)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.494$)، وهذه النتيجة تدل على أن إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرت ما مقداره (49.4%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن.

وجميع ما سبق، يؤكد دور إدارة المعرفة وأثرها في تفسير التباين في التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الأولى.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31.4)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد إدارة المعرفة لها أثر في التخطيط الاستراتيجي؛ إذ بلغت قيم (t) لأبعاد إدارة المعرفة على التوالي كما يلي: (3.474) لبعد اكتساب المعرفة، و(2.235) لبعد تخزين المعرفة، و(4.656) لبعد مشاركة المعرفة، و(5.190) لبعد تطبيق المعرفة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.202) لبعد اكتساب المعرفة، و(0.127) لبعد تخزين المعرفة، و(0.260) لبعد مشاركة المعرفة، و(0.299) لبعد تطبيق المعرفة، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في أبعاد إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة (20.2%) ناتجة عن بُعد اكتساب المعرفة، و(12.7%) ناتجة عن بُعد تخزين المعرفة، و(26%) ناتجة عن بُعد مشاركة المعرفة، و(29.9%)

ناتجة عن بُعد تطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، التي بلغت (63.90) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة (H03)، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر إدارة المعرفة، بأبعادها: (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، في التخطيط الاستراتيجي. والجدول رقم (32.4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (32.4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بأثر أبعاد إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي.

أبعاد إدارة المعرفة (المتغير المستقل)	معامل التحديد R^2	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تطبيق المعرفة	0.473	5.190	0.000 *
مشاركة المعرفة	0.481	4.656	0.000 *
اكتساب المعرفة	0.489	3.474	0.001 *
تخزين المعرفة	0.494	2.235	0.026 *

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (32.4) إلى أن بُعد (تطبيق المعرفة) فسّر ما مقداره (47.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (مشاركة المعرفة) وفسّر مع البُعد السابق ما مقداره (48.1%)، من التباين في المتغير التابع، أما بُعد (اكتساب المعرفة) فقد فسّر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (48.9%)، وفسّر بُعد (تخزين المعرفة) ما مقداره (49.4%) من التباين في التخطيط الاستراتيجي.

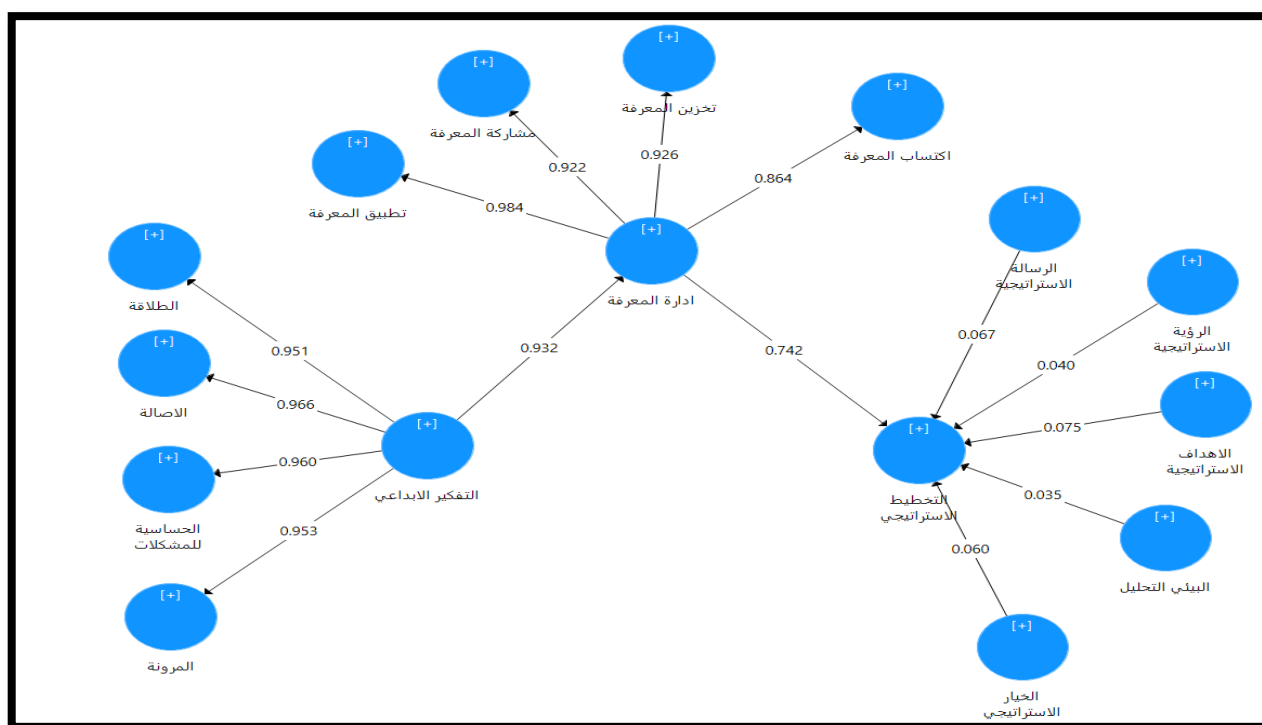
رابعاً: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي)، بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً، في شركات الاتصالات في الأردن.

الجدول (33.4)

نتائج تحليل المسار وقيمة (T) المحسوبة لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة			
المسار	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	قيمة (t) المحسوبة
التفكير الإبداعي ← إدارة المعرفة.	0.932	-----	-----
إدارة المعرفة ← التخطيط الاستراتيجي.	0.742	-----	-----
التفكير الإبداعي ← إدارة المعرفة ← التخطيط الاستراتيجي.	-----	0.693	6.497

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من الجدول (33.4)، أن الأثر المباشر المعياري لمسار التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة قد بلغ (0.932)، وتبين كذلك أن الأثر المعياري لمسار إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي قد بلغ (0.742). كما تبين - أيضاً - أن معامل المسار التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً قد بلغ (0.693). كما تبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (26.4)، أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (6.497)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائية؛ مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية الرابعة (H04)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي)، بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً، في شركات الاتصالات في الأردن. ويوضح الشكل رقم (1.4) نتائج اختبار الفرضية الرابعة:



الشكل (1.4)
نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

6.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن المتوسط الكلي لتصورات المديرين في شركات الاتصالات في الأردن لمتغير التفكير الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلَّ بُعد (الطلاقة) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الاصالة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد. وتدل هذه النتيجة على اهتمام إدارة شركات الاتصالات في الأردن بتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من العاملين، التي تُسهم في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء من قبل هذه الشركات، وتطوير أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما تدل هذه النتيجة على قدرة الشركات على تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة باستمرار، والتركيز على الأفكار غير التقليدية التي تُسهم في تطوير المنتجات، وكذلك وجود توجه عام لدى الإدارة بتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، واقتراح الحلول المناسبة. وحل مشاكل العمل الناتجة عن تغييرات البيئة الخارجية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (هيمن، 2021) التي توصلت إلى توصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي جاء

بدرجة مرتفعة الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان - العراق. ودراسة (سليمان، 2020) التي دلت نتائج الدراسة أن مستوى التفكير الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين في شركات الاتصالات في قطاع غزة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سميحة، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى التفكير الإبداعي جاء بدرجة متوسطة بجامعة الفيوم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. دلت النتائج أن المتوسط الكلي لتصورات المديرين في شركات الاتصالات في الأردن لمتغير التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (الأهداف الاستراتيجية) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الرؤية الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد. وتدل هذه النتيجة على وعي وإدراك المديرين في شركات الاتصالات في الأردن لأهمية التخطيط الاستراتيجي من حيث الاهتمام بوجود رسالة استراتيجية تُعبر عن غاية الشركة، وأهدافها، وتراعي التغيرات التكنولوجية، وتعزز التميز في خدمة العملاء باستمرار، وكذلك وجود توجه عام لدى المديرين في هذه الشركات بالتركيز على الرؤية الاستراتيجية من حيث انسجامها مع أهداف الشركة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، أيضاً دلت نتائج الدراسة على وجود اهتمام لدى المديرين في شركات الاتصالات في الأردن لأهمية إيجاد أهداف استراتيجية محددة، ومفهومة، وقابلة للتحقيق والقياس، وأن تُراعي أصحاب المصالح من مالكين، وعملاء، وعاملين، وكل من لهم مصلحة ارتباط مع هذه الشركات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (امجاد، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة (حيدر، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة كربلاء، وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات، جاء بدرجة متوسطة.

3. دلت النتائج أن المتوسط الكلي لتصورات المديرين في شركات الاتصالات في الأردن لمتغير إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (تخزين

المعرفة) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (مشاركة المعرفة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد. وتدل هذه النتيجة على أهمية إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، من حيث الاهتمام بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، والاستفادة من خبرات صنّاع المعرفة سواءً من داخل الشركة أو من خارجها، كما تدل هذه النتيجة على الاهتمام بتخزين المعرفة داخل الذاكرة التنظيمية للشركة، وكذلك الحرص على توفير الأجهزة المستخدمة التي تراعي الأمان والخصوصية لحماية المعلومات المخزنة. وذلك باستخدام تقنيات أنظمة تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (منيري، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة المعرفة في المصارف التجارية في مدينة دهوك، جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة (حيدر، 2016) التي دلت نتائجها أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء.

4. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن، وتدل هذه النتيجة على أن الاهتمام بأبعاد التفكير الإبداعي من شأنه تعزيز التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات، كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في أبعاد التخطيط الاستراتيجي الآتية (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (هيمن، 2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في إقليم كردستان، ودراسة (سعود، 2018) التي دلت نتائجها على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية الحكومية.

5. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن، وتدل هذه النتيجة على أن الاهتمام بأبعاد التفكير الإبداعي من شأنه تعزيز إدارة المعرفة في هذه

الشركات، كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في أبعاد إدارة المعرفة الآتية (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سليمان، 2021) التي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة في شركات الاتصالات في قطاع غزة. ودراسة (سميحة، 2021) التي توصلت الدراسة إلى أن مدخل إدارة المعرفة يعزز من مهارات التفكير الإبداعي بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. ودراسة (انوار، 2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في المكتبة المركزية في الموصل.

6. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن، وتدل هذه النتيجة على أن الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة من شأنه تعزيز التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات، كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في أبعاد التخطيط الاستراتيجي الآتية (الرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (امجاد، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم، ودراسة (حيدر، 2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي في جامعة كربلاء، وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات.

7. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، بوجود أبعاد المعرفة متغيراً وسيطاً في شركات الاتصالات في الأردن، وتدل هذه النتيجة على أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Akbariyeh, & Seddigh, 2017) التي توصلت إلى

أن إدارة المعرفة تؤدي الدور الوسيط في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة في شركات تصنيع السراميك الماليزية.

7.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى رفع مستوى تبني التفكير الإبداعي، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، في شركات الاتصالات في الأردن، وهذه التوصيات هي:

1. الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الإبداعي في شركات الاتصالات في الأردن، من الاستمرار بتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من العاملين. والاستجابة السريعة لتغيرات العوامل البيئية التي قد تؤثر على عمل هذه الشركات.

2. الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن، من حيث شمولية رسالة المنظمة.

3. ضرورة قيام شركات الاتصالات في الأردن بتحديد خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع أهدافها الاستراتيجية، وإمكانياتها الداخلية، وأن تتفرد بخياراتها الاستراتيجية، والابتعاد عن تقليد المنافسين الآخرين.

4. ضرورة قيام شركات الاتصالات في الأردن التركيز على انسجام الخيارات الاستراتيجية بما يتناسب مع رؤيتها الاستراتيجية. والسعي بشكل مستمر إلى انسجام الخيارات الاستراتيجية مع رؤية، ورسالة الشركة.

5. ضرورة تعزيز أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في الأردن من حيث السعي إلى اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتوفير بيئة مُحفزة لاكتساب المعرفة.

6. ضرورة توفير وسائل تقنية حديثة لتبادل المعرفة داخل وحدات وأقسام الشركات، وتوفير نظام اتصالات فعال يُسهل عملية نقل المعرفة بين كافة المستويات الإدارية.

7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد، إذ أبقت المجال مفتوحًا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعادًا جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (التفكير الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الميزة التنافسية)، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال شركات الاتصالات في الأردن.

قائمة المراجع:

اولاً: المراجع العربية

احمد، الطيط، (2017). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة* 37(1). ص. 21-37.

امجاد، عوفي (2017). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الاكاديمية. *مجلة الإدارة التربوية والتخطيط*،

19(62). ص 465-493.

انوار، هادي (2019). دور التفكير الإبداعي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل. *مجلة تنمية*

الرافدين، 112(35). ص 213-239.

حيدر، محمد (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء. *المجلة*

العراقية للعلوم الإدارية، 9(35). ص 9-35.

سعود، مشكور (2018). العلاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم*

الاقتصادية والإدارية، 2(4). ص 206-230.

سليمان، سلامه (2021). دور التفكير الإبداعي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات قطاع غزة. رسالة

دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، غزة.

سميحة، علي (2021). التفكير الإبداعي لدى الإداريين بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة جامعة المنيا التربوية*، 13(16). ص 169-

198.

سهام، نبيل (2016). دور إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي، كأحد معايير الاعتماد الاكاديمي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية

الحكومية. رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

عبدالرحمن، محمود (2019). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة. *مجلة جامعة غزة*، 19(22). ص 141-167.

محمد، صديق (2019). العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي بالتطبيق على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث*، 7(5). ص 195-214.

منيري، علي (2015). أثر إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية على المصارف التجارية، مدينة دهوك، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
مؤيد سمير الشيخ أحمد" (2018). دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي، حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية - غزة.

هيمن، كريم (2021). دور التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في إقليم كردستان - العراق. *مجلة جامعة بابل*، 3(2)، ص 232-265.

ثانياً: المراجع الإنكليزية:

- Aboluwodi, A. (2018). Deploying creative thinking to strengthen entrepreneurial capability among university students in Nigeria. **Journal of Education and Research**, 8(2), p93-108.
- Aborass, N. (2021). The Impact of Strategic Planning on The Performance of Non-Governmental Organizations in the New Century: A Review. **European Journal of Digital Economy Research**, 2(1), p33-41.
- Ahibzada, U., Jianfeng, C. & Latif, K. (2020). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity, **Studies in Higher Education**, 45(34)p201-233.
- Ahmed, F. A., Mao, S., Alaawani, M., & Barman, A. (2019). Creative Thinking and Its Influence on the Decision Making Process **International e-Journal of Educational Studies**, 4(7), 93-105.

- Akbariyeh, H., & Seddigh, A. (2017). The influence of strategic planing on new product development: mediating role innovation, knowledge management. **International Journal of Business Innovation and Research**, 13(4), 502-518.
- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The effects of knowledge sharing and organizational citizenship behaviors on creative behaviors in educational institutions. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, (12)p342-350.
- Al Mansoori, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The impact of artificial intelligence and information technologies on the efficiency of knowledge management at modern organizations: a systematic review. Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications,. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**.152(69)p163-182.
- Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans. *disP—The Planning Review*, 49(3), p16– 27.
- Aldulaimi, S(2015). Exploring the Effect of Organizational Culture, Leadership and Strategy on Organizational Effectiveness With Mediating Effect of Knowledge Management. *Int. J. Econ. Commer. Manag.*19(4)p499-506.
- Al-Emran, M., , A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. **International Journal of Information Management**, 43(31), p173-187.
- Al-Kilani, B. M. (2019). Strategic Planning in Higher Education in the Arab World: Toward an Effective Implementation to Overcome Challenges. In *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World*. **IGI Global** 12(29) p. 250-274.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. **Management Science Letters**, 11(3), 1003-1012.
- Alsharhan, AS., & Shaalan, K. (2021). The impact of eLearning as a knowledge management tool in organizational performance. **Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal**, 6(1), 928-936.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in organizational behavior**, 36,(18) p157-183.
- Amason, A. C., & Ward, A. (2020). **Strategic management: From theory to practice**. Routledge.

- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. **Tourism Management**, 72, (7), p117–120.
- Ansoff, H. I., (2018). **Implanting strategic management**. Springer.
- Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. **Journal of knowledge management**. 22(6) p250-261.
- Barão, A., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. **International Journal of Information Management**, 37(6), p735-740.
- Batovrina, E. (2016). Innovative thinking as a requirement for employees of modern organizations. Searching for Innovative and Creative Business Solutions. **Ecological economics**, 135,(21) 10-21.
- Berg, J. M. (2016). Balancing on the creative highwire: Forecasting the success of novel ideas in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 61(3), 433-468.
- Bharadwaj, S. S., Chauhan, S., & Raman, A. (2015). Impact of knowledge management capabilities on strategic planning effectiveness in Indian organizations. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**. 40(4), p421-434.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). **The emergence of knowledge management. In Emergent knowledge strategies**. Springer, Cham.
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Thought Strategic Thinking and strategic Planning. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 181(92), p72-78.
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (2nd ed.,). **Oxford, U.K.: Elsevier** 23,(2) p. 515–521
- Bryson, J. M., & Edwards, L. H. (2017). **Strategic planning in the public sector. In R. Aldag (Ed.), Oxford research encyclopedia of business and management**. Oxford, U.K.: Oxford University Press
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. **In Oxford Research Encyclopedia of Politics**. 82(24) p406-416.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. **Industrial management & Data systems**, 112 (3), p484–501.

- Caldwell, H., Whewell, E., & Heaton, R. (2020). The impact of creative thinking on knowledge building in an online community of educators. **Thinking Skills and Creativity**, 36, (4).p205-233.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. **Creativity and Innovation Management**, 25(1), 38-57
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). The Relationship Between Knowledge Management and strategic planning.. **Sustainability**, 9(3), p361-382
- Cescon,. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. **Journal of Management and Governance**, 23 (3), p605– 636.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. **Technology in Society**, 60(28)p289-305.
- Chen, C.; Huang, J.; Hsiao, Y(2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **Int. J. Manpow**. 31(22), p848–870
- Chen, C.; Huang, J.; Hsiao, Y.(2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **Int. J. Manpow**. 31(17), p848–870
- Chong, S., Wong, K. (2013), "Knowledge Management Practices and Enablers in Public Universities: A Gap Analysis, **Campus-Wide Information Systems**", 30(2): p76-94.
- Costa , V., Monteiro. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review, **Journal of Information and Knowledge Management Systems** , 49(69) p2059-2077.
- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). **The psychology of innovation in organizations**. Cambridge University Press.
- Crosling, G., Nair, M., & Vaithilingam, S. (2015). A creative learning ecosystem, quality of education and innovative capacity: a perspective from higher education. **Studies in Higher Education**, 40(7), p1147-1163.
- Deserti, A., & Rizzo, F. (2014). Design and organizational change in the public sector. **Design Management Journal**, 9(1), 85-97
- Deyle, R., & Wiedenman, R. E. (2014). Collaborative planning by metropolitan planning organizations: A test of a causal theory. **Journal of Planning Education and Research**, 34(3),p 257–275.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, 123,(14) p220-231.

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, 9(8), p494-518.
- Drnevich, P., and D. Schendel. (2020). "Has Strategic Management Research Lost Its Way?" **Strategic Management Review**, 1(14), p480-491.
- Drumaux, A., & Joyce, P. (2018). **Strategic management for public governance in Europe**. London, U.K.: Palgrave Macmillan press.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). **Collaborative management regimes**. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Etemadian, S., & Parhizgar, M. M. (2021). Analysis of Phenomenological Experiences of Strategic Management in Iranian Customs. **Journal of Business Management Perspective**, 19(44), p458-474.
- Evans, K., & Bidian (2017). "A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model," **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 12(1), p47-55.
- Fabian, J. (2018). **Creative thinking and problem solving**. CRC Press.
- Fauzi, T. H., & Komariah, K. (2020). Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 9(3), p38-38.
- Felin, T. and T. R. Zenger. (2016). "Strategy, Problems, and a Theory for the Firm". **Organization Science**, 27(1):p 222–231.
- Fernández-Olmos, M., & Ramírez-Alesón, M. (2017). How internal and external factors influence the dynamics of SME technology collaboration networks over time. **Technovation**, 64(14), p16-27
- Fuertes, G., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. **Journal of Engineering**, 20(32), p17-33.
- Gaddis, J. L. (2018). **On grand strategy**. New York, NY: Penguin
- Gavurova, B., & Dvorsky, J. (2021). Strategic management in SMEs and its significance for enhancing the competitiveness in the V4 countries - A comparative analysis. **Management and Marketing**, 15(4), p557-569.
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: An empirical analysis. **Public Management Review**, 20(3), p340–359
- Ginter, P. M., J., & Swayne, L. E. (2018). **The strategic management of health care organizations**. John Wiley & Sons.
- Golsorkhi, D., & Vaara, E. (2015). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. **Journal of Knowledge Management**.62(24).p390-401.
- Gopinath, R. (2019). Impact of Organisational Commitment on Knowledge Management Practices. **International Journal of Research and Analytical Reviews**, 6(2), p701-713.
- Gopinath.R.(2019)a. Knowledge Management Practices on Faculties of Self-Financing Engineering Colleges", International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research.6(5), p.394-399
- Gunsel, A.; Siachou, E.; Acar, A.Z(2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. **Procedia Soc. Behav. Sci.** 24,(23)p 880–888.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. **The Journal of International Social Research**, 10(66), p994–1006.
- Hair, Joe F., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CBSEM : updated guidelines on which method to use. **International Journal Multivariate Data Analysis**, 1(2), 107–123
- Hamurcu, M., & Eren, T. (2020). Strategic planning based on sustainability for urban transportation: An application to decision-making. **Sustainability**, 12(9), p358-361.
- Han, X., Y. Shen, and Y. Bian. (2020). “Optimal Recovery Strategy of Manufacturers: Remanufacturing Products or Recycling Materials?” **Annals of Operations Research** 290(114): p463–489.
- Hansen, J. R., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. **Public Management Review**, 18(1), p1–19.
- Hariri, A., Muslim, S., Ekohariadi, E., & Yundra, E. (2021). The effect of creative thinking in improving decision making. **Management Science Letters**, 11(6), p1765-1770.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking and innovation in SMEs.. **Journal of Business Research**, 130, (29)p683-697.
- Hoffman, &A. Shipilov. 2018. “The Interplay of Competition and Cooperation”. **Strategic Management Journal**. 39(12):p 3033–3052.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for

- hospitality research. **Journal of Management Studies**, 58(2), 597-601.
- Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know?. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 40(5), p442-457.
- Jawad, L. F., Majeed, B. H., & ALRikabi, H. T. (2021). The Impact of Teaching by Using STEM Approach in The Development of Creative Thinking and Mathematical Achievement Among the Students of The Fourth Scientific Class. **International Journal of Interactive Mobile Technologies**, 15(13).p216-231,
- Judkins, R. (2015). **The art of creative thinking**. Hachette. UK. Press.
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany. **R&d Management**, 45(1), p60-75.
- Ketchen D.J. A (2013)**Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Long Range Planning. Springer International Publishing.
- Khrystyna, Z., &Kateryna, , D. (2021). Strategic management of the innovative activity of the enterprise. **Journal of Optimization in Industrial Engineering**, 14(1), p119-127.
- Kim, H. W., Song, C. S., Lee, D. J., & Shin, H. K. (2019). A Study on the Relationship between Learning Orientation and Creative Thinking Skill-moderated mediating effect of expertise and motivation. **Journal of Digital Convergence**, 17(12), p171-179.
- Kishokumar (2017) "The Influence of Knowledge Management Factors on Knowledge Management Practices: Special Reference to the Licensed Commercial Banks in Trincomalee District." **Asian Journal of Economics, Business and Accounting** 5(4): p1-10,
- Kornellus, H., Supratikno, H., bernarto, I., & widjaja, A. W. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 8(1), p479-486.
- Lam, L., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), p66-68.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), p66-79.
- Lasserre, P. (2017). **Global strategic management**. Macmillan International Higher Education press.

- Latan H.(2018) **Partial Least Squares Structural Equation Modeling. International Series in Operations Research & Management Science.** Springer International Publishing.
- Lee, D., McGuire, M., & Kim, J. H. (2018). Collaboration, strategic plans, and government performance: The case of efforts to reduce homelessness. **Public Management Review**, 20(3), p360–376
- Liao, C.; Chuang, S.H.; To, P.L.(2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **J. Bus. Res.** 64,(26)p 728–736
- Liao, S.H.; Wu, C(2010). chuan System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. **Expert Syst. Appl.**, 37(14), p1096–1103
- Litvinova, A. G., Golubovskaya, E. A., & Beresnev, D. N. (2020, July). Using Creative Thinking Techniques for Organizing Business Processes of IMS at the University. **International Conference on Education and Multimedia Technology** , 2(2), 45. pp. 26-30.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. **Journal of Management Studies**, 51(2), p202–234.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and Creative thinking. **Journal of Cleaner Production**, 142,(111) p476-488.
- Mahoney, J. T. and L. Qian. 2013. “Market Frictions as Building Blocks of an Organizational Economics Approach to Strategic Management”. **Strategic Management Journal**. 34(81): p1019–1041.
- Manivannan. M and Kathiravan. C (2014). Information Technology In Knowledge Management Among The Bank Employees Perspective, **Asian Academic Research Journal of Social Science and Humanities**, 1(27)p 354 – 367.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. **The Journal of High Technology Management Research**, 29(1), p12-26.
- Matthews, L. M., Matthews. (2017). PLS-SEM or CBSEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, 1(2), 107.
- Mills, A., & Smith, T. (2011). "Knowledge Management and Organizational Performance: A Decomposed View", **Journal of Knowledge Management**, 15(1): p156-171.
- Mironova, N. (2014). "Soft" management - strategies for relations management.: Burgas Liberty University.

- Nonthanathorn, P. (2021). Influences of Strategic Leadership and Strategic Communication on Effectiveness of Strategic Management. **Psychology and Education Journal**, 58(3), 2112-2118.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, 5(3), p210-218.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, 35(2), p169-179.
- Paul, S., & David, S. (2017). **Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector**. Routledge.
- Pearnpitak, K. (2018). Creative Talent Management in the 21st Century. **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research**, 7(2).p249-261.
- Pellegrini, M. M., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. **Journal of Knowledge Management**.49(73).p449-462.
- Raman, S. Gopinathan(2016), "Role of knowledge and learning systems in fostering work-life balance," Knowledge Management & E-Learning: An **International Journal**, 8(2), p213–215.
- Ramanigopal.C (2012), Knowledge Management Strategies in Higher education, **International Journal of Advanced Research in Management** 3(1), pp.20-29
- Raudeliūnienė, J., V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 5(3), p542-554.
- Rawlinson, J. G. (2017). **Creative thinking and brainstorming**. Routledge Press.
- Ringle Silva D.& Bido.(2014) Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (02), 56,.
- Ritter, S. M., & Mostert, N. (2017). Enhancement of creative thinking skills using a cognitive-based creativity training. **Journal of Cognitive Enhancement**, 1(3), 243-253.
- Rothaermel, F. T. (2016). **Strategic Management: Concepts**. McGraw-Hill Education.
- Rothaermel, Frank T. (2015). **Strategic Management**. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). Building a knowledge management system for open Creative thinking and

- knowledge management capacity. **Technological forecasting and social change**, 136,(52)p 347-354.
- Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). **Strategic management of technological innovation**. McGraw-Hill Education.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. **Journal of Knowledge Management**. 20(14).p501-522.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, and employee creativity thinking.. International Journal of Hospitality Management, Technology, Market, and Complexity. **Journal of Development Economics**.45,(32)p 44-58.
- Soulard, J., Knollenberg, W., Boley, B. B., Perdue, R. R., & McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. **Tourism Management**, 69, p189-200.
- Sulaiman, I. F., Hashim, C. N., Hassan, S. S. S., Ibrahim, M. B., & Oluwatosin, O. S. (2015). Innovativeness of Creative Thinking for Value Creation. **Journal of Education and Social Policy**, 9(14).p 1-12.
- Szostak, B. L. (2021). Design Thinking–Design Thinking and Strategic Management of Innovation. **Innovation Economics, Engineering and Management Handbook** 2(5), p115-120.
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. **Management Dynamics in the Knowledge Economy, journal of Planning Education and Research** 9(2), 165-176.
- Vari, S. G. (2015). Key elements of networking in life sciences: collective creative thinking and team work. **Croatian medical journal**, 56(2), 75.
- Webb, S. P. (2017). **Knowledge management: Linchpin of change**. Routledge.
- Wheelen, T, J& Bamford, C. E. (2017). **Strategic management and business policy**. Boston, MA: pearson.
- Wilkinson,(2017) “The 3 key issues for learning and knowledge management - Research.,” in **The OR Briefing** , Oxcogntia press.
- Wu, L., & Hu, Y. P. (2018). Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. **Journal of Knowledge Management**.22(13)p319-339.
- Zheng, W.; Yang, B.; Mclean, G.N(2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **J. Bus. Res.** 63(42),p 763–771.

Zhuang, K., Yang, W., Li, Y., Zhang, J., Chen, Q., Meng, J.,... & Qiu, J. (2021). Connectome-based evidence for creative thinking as an emergent property of ordinary cognitive operations. *NeuroImage, Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.227(15), p117-131.

الملحق (أ):

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة: عليكم ورحمة الله السلام

وبرکاته،،،،،،،،،،،،،،،،

تحية طيبة وبعد،،،

تهدف الاستبانة التي بين ايديكم للتعرف إلى "أثر التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيرًا وسيطًا: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن".

وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية من قسم الإدارة العامة في كلية الاعمال بجامعة مؤتة بالأردن. وقد تم اختيارك بطريقه عشوائية للإجابة على فقرات هذه الاستبانة.

أرجو التفضل بقراءة بنودها وفقراتها وتوخي الدقة والموضوعية في اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم، وهي لأغراض البحث العلمي حصراً، وستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،



أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى تعبئة المعلومات التالية ووضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

❖ المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ نائب / مساعد مدير عام

☐ مدير ادارة ☐ مدير فرع ☐ رئيس قسم

❖ الفئة العمرية: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 30- أقل 40 سنة ☐ 40 سنه- أقل من 50 سنة

❖ ☐ 50 سنة فأكثر

❖ المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

❖ عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 5 - أقل من 10 سنوات.

☐ 10- أقل من 15 سنة. ☐ 15 سنة فأكثر.

ثانياً: الإجابة على فقرات الدراسة:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

الجزء الأول: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (التفكير الإبداعي):

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جدا	غير موافق على الإطلاق
البعد : الطلاقة						
1	تتقبل إدارة شركتي الأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من العاملين.					
2	تُقدم إدارة شركتي أكثر من فكره لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء خلال فترة قصيرة.					
3	تمتلك إدارة شركتي القدرة على التفكير السريع للاستجابة للتغيرات البيئية.					
4	تمتلك إدارة شركتي القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية بطلاقة.					
5	تستوعب إدارة شركتي افكار الاخرين وتطورها.					
البعد : الأصالة						
6	تُبادر إدارة شركتي باستمرار تبني أساليب عمل مُتجددة ومتطورة.					
7	تسعى إدارة شركتي إلى طرح العديد من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
8	تسعى إدارة شركتي إلى الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات.					
9	تبادر إدارة شركتي باستمرار في تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.					
10	تعتبر إدارة شركتي أن تبني الأفكار الأصيلة غير التقليدية سمة إيجابية في بيئة العمل.					

درجة الموافقة							الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية جدا	غير موافق على الاطلاق				
البعد: الحساسية للمشكلات:								
							11	تمتلك إدارة شركتي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
							12	تتبنى إدارة شركتي الأساليب الجديدة لتطوير اجراءات العمل.
							13	تمتلك إدارة شركتي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
							14	تمتلك إدارة شركتي القدرة على حل مشاكل العمل الناتجة عن تغييرات البيئة الخارجية.
							15	تمتلك إدارة شركتي القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارا بصدها.
البعد: المرونة:								
							16	تمتلك إدارة شركتي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
							17	تعتبر إدارة شركتي أن التغيير ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها.
							18	تحرص إدارة شركتي على إحداث تغييرات بطريقة إبداعية لتطوير اساليب العمل باستمرار.
							19	تتابع إدارة شركتي التغييرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية التي تؤثر نوعية الخدمات.
							20	تسعى إدارة شركتي باستمرار إلى تلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (التخطيط الإستراتيجي):

درجة الموافقة							الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية جدا	غير موافق على الاطلاق				
البعد: الرسالة الإستراتيجية								
							21	تتسم رسالة شركتي عن أنشطتها الأساسية بصورة دقيقة.
							22	تتسم رسالة شركتي مُنسجمة مع امكانياتها ومواردها المُتاحة.
							23	رسالة شركتي من السهل تحويلها إلى برامج وخطط عمل.
							24	تُراعي رسالة شركتي التميز في خدمة العملاء.
							25	تُراعي رسالة شركتي تبني التطورات التكنولوجية الحديثة.
البعد: الرؤية الإستراتيجية:								
							26	تُعبّر رؤية شركتي عن توجهاتها المستقبلية.
							27	تتسم رؤية شركتي مع أهدافها الإستراتيجية.
							28	تتسم رؤية شركتي واضحة ومفهومة من كافة العاملين.
							29	تتسم رؤية شركتي القدرة على تحفيز العاملين على التميز في الأداء التنظيمي.
							30	تقوم شركتي بتحديد الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الرؤية.
البعد: الأهداف الإستراتيجية								
							31	أهداف شركتي الإستراتيجية واضحة ومفهومة من جميع العاملين.
							32	أهداف شركتي الإستراتيجية مُحددة وقابلة للقياس.
							33	تلتزم شركتي بتحقيق التوازن بين إمكانياتها وقدراتها ومتطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
							34	تسعى شركتي إلى صياغة أهدافها الإستراتيجية بعد تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

							تسعى شركتي مراعات أصحاب المصالح عند صياغة أهدافها الإستراتيجية.	35
البعد: التحليل البيئي								
							تسعى الشركة إلى رصد تغيرات البيئة الخارجية لتحديد التهديدات التي قد تواجهها.	36
							تمتلك الشركة دائرة متخصصة لتحليل بيئتها.	37
							تسعى الشركة إلى رصد تحركات المنافسين للتعرف على نقاط قوتهم.	38
							تسعى الشركة إلى متابعة ومراقبة التغيرات في البيئة التكنولوجية.	39
							تستخدم الشركة التحليل البيئي لتحديد خياراتها الإستراتيجية.	40
البعد: الخيار الإستراتيجي								
							تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يتوافق مع امكانياتها الداخلية.	41
							تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يتوافق مع تغيرات عوامل البيئة الخارجية.	42
							تسعى الشركة إلى عدم تقليد الآخرين عند تحديد خياراتها الإستراتيجية.	43
							تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما يحقق لها التفوق على المنافسين.	44
							تسعى الشركة إلى تحديد خياراتها الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤيتها.	45

الجزء الثالث: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير الوسيط (إدارة المعرفة):

درجة الموافقة							الرقم	الفقرات
موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية جدا	غير موافق على الاطلاق				
البعد: اكتساب المعرفة:								
							46	تشجع إدارة شركتي اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.
							47	تسعى إدارة شركتي إلى توفير بيئة محفزة لاكتساب المعرفة.
							48	تعتبر إدارة شركتي أسلوب التعلم التنظيمي مصدراً لاكتساب المعرفة.
							49	تسعى إدارة شركتي إلى الاستفادة من خبرات صنّاع المعرفة.
							50	تقوم إدارة شركتي باكتساب المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالعمل.
البعد: خزن المعرفة:								
							51	توفر إدارة شركتي ذاكرة إلكترونية لخزن المعرفة المكتسبة من مصادرها المختلفة.
							52	تقوم إدارة شركتي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
							53	تحرص إدارة شركتي على توفير الأجهزة المستخدمة التي تراعي الأمان والخصوصية لحماية المعلومات المخزنة.
							54	تحرص إدارة شركتي على توفير المعلومات اللازمة للمستخدمين بالوقت المناسب.
							55	تستخدم إدارة شركتي تقنيات أنظمة تكنولوجيا المعلومات للحفاظ على المعرفة.
البعد: مشاركة المعرفة:								
							56	توفر إدارة شركتي وسائل تقنية حديثة لتبادل المعرفة داخل وحداتها وأقسامها.
							57	تسعى إدارة شركتي إلى توفير نظم الاتصالات بشكل يساعد على توزيع المعرفة.

							توفر إدارة شركتي وسائل الكترونية حديثة من أجل تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين.	58
							تسعى إدارة شركتي إلى تصميم هيكل التنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين العاملين.	59
							تسعى إدارة شركتي إلى عمل ندوات ولقاءات دورية للعاملين لتبادل الخبرات.	60
البعد: تطبيق المعرفة:								
							تستخدم إدارة شركتي المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.	61
							توظف إدارة شركتي المعرفة التي تمتلكها لدعم قراراتها الإستراتيجية.	62
							تقوم إدارة شركتي بتوظيف المعرفة في تحسين أساليب العمل.	63
							تحرص إدارة شركتي على التوظيف الفعال للمعرفة وتطبيقها.	64
							تستخدم إدارة شركتي مقاييس ومعايير للتأكد من تعزيز تطبيق المعرفة.	65

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

قائمة اسماء محكمي الاستبانة

جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور علي العضايلة
جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	الاستاذ الدكتور فايز الزعبي
الجامعة الاردنية	الاستاذ الدكتور هاني الضمور
الجامعة العلوم التطبيقية	الاستاذ الدكتور محفوظ جوده
جامعة الجزائر 3	الاستاذ الدكتور عبد المجيد قدي
جامعة الجزائر 3	الاستاذ الدكتور عامر مصباح
جامعة الجزائر 3	الدكتور حياني عبد الحميد
جامعة الجزائر 3	الدكتور بوشعير لويضة
جامعة الجزائر 3	الدكتور بوعافيه رشيد
جامعة الجزائر 3	الدكتور عرابه رابح
جامعة الجزائر 3	الدكتور بلقاسم بوعلام