

بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي

بحث إستطلاعي لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك⁺

ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني**

كسرا عنتر عبد الله موسى الزبياري*

المستخلص :

حظى موضوع مهارات التفكير الإبداعي باهتمام الباحثين والإداريين على حد سواء قديماً وحديثاً وحصل الأداء المنظمي على نصيب وافر من هذا الاهتمام ، ولقد كشف إستعراض الدراسات السابقة عن وجود نقص في الدراسات التي تناولت متغير مهارات التفكير الإبداعي. وكانت شركات التجارة العامة في محافظة دهوك مجالاً لتطبيق الجانب الميداني للرسالة.

وسعت الباحثان إلى تضمين دراستها الحالية هذه الأبعاد ومتغيراتها ضمن إطار نظري وتحليل شامل ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل يمكن أن تقود مهارات التفكير الإبداعي إلى تحقيق أفضل النتائج للأداء المنظمي في الشركات المبحوثة؟
2. هل يستمد الأداء المنظمي للشركات المبحوثة مقوماته من مهارات التفكير الإبداعي؟
3. ما الذي يجب أن تقوم به الشركات المبحوثة لتعزيز الأداء المنظمي؟

وبالإجابة على التساؤلات السابقة تم بناء مخطط يصور طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغير مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي ، وتم إختباره باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلة الشخصية وإستمارة الإستبانة التي وزعت على عينة من المدراء ومعاونيهم ومسؤولي الأقسام في الشركات المبحوثة ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

1. توجد علاقتي الارتباط والأثر بين متغيري مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي.
2. يعد وجود مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في جميع المنظمات ضرورة ملحة ، إذ يشير البحث الحالي على وجود هذه المهارات في شركات التجارة العامة مجتمع الدراسة ، ومثل هذه الشركات يعول عليها توجيه مديريها إلى تطوير مهاراتهم وتنمية شخصياتهم وتوجيهها إلى ميادين العمل المختلفة ، فكلما كانت مستويات المهارات لديهم عالية إنعكس ذلك إيجاباً على أداء تلك الشركات.

وأختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات للشركات المبحوثة فضلاً عن المقترحات المقدمة للباحثين مستقبلاً في موضوع مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي.

⁺ تاريخ إستلام البحث 2011/4/19 ، تاريخ قبول النشر 2014/11/26

* مدرس مساعد / كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل

** أستاذ مساعد / كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل

SOME SKILLS OF CREATIVE THINKING AND THEIR RELATIONS WITH THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE A PILOT STUDY OF DIRECTORS' OPINIONS IN A DIRECTORATE SAMPLE FROM THE GENERAL TRADE COMPANIES IN DUHOK GOVERNORATE

Kisra Anter Abdullah Asszaibari

Nahida Isma'eel Al-Hamdani

Abstract :

Creative thinking skills as a subject have been paid a great attention by researchers and administers in the past and recently. And the organizational performance has had a good deal of attention. Previewing the ex-studies shows a lack and a shortage in the studies that dealt with the dimensions of the creative thinking. General trade companies in Duhok were a field for applying the practical side of thesis.

The researcher went after the inclusion of these dimensions and their change within the theoretical frame and a comprehensive analysis through answering the following questions:

1. Can creative thinking skills lead to best results of the organizational performance in the researched companies?
2. Does organizational performance take its constituents from creative thinking skills?
3. What should the researched companies have to do for consolidating the organizational performance?

In order to answer the previous questions a diagram has been designed explain the nature of the correlation and the impact between creative thinking skills' variable and the organizational performance, two basic hypothesis results:

The diagram were tested by using several statistical means of data that were collected through personal interviews and questionnaire distributed to a number of directors, assistant directors and heads of the departments of the researched companies. This study reached to the following important findings which are:

1. There is a correlation between creative thinking skills and organizational performance.
2. The existence of creative thinking skills to personnel in all organizations need is urgent and the current study indicate the existence of these skills in the general trading companies (society this study) of such companies a reliable guide managers to develop their skills and develop their personatities and channeled to the various fields of work was more skill levels have reflected a high that positively affect the performance of those companies.

This study ended with some recommendations for the researched companies under discussion in addition to the propositions presented to the researchers in the future in the field of creative thinking and organizational performance.

المقدمة :

حظيت مهارات التفكير الإبداعي في المجتمعات المتقدمة بإهتمام بالغ سواء كان في المنظمات العامة أم الخاصة ومراكز البحث العلمي بكل توجهاتها ، فضلاً عن إهتمام المؤسسات الأكاديمية للفنعة التي توافرت بخصوص مهارات التفكير الإبداعي بوصفها السبب الرئيسي لكل تقدم في مختلف مجالات الحياة وصولاً إلى حالة الرفاهية التي يشدها الأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء. وتواجه المنظمات اليوم تحديات خطيرة نتيجة التطورات الحاصلة وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاظم المنافسة واشتدادها ، مما يتطلب إهتماماً كبيراً وتطويراً مستمراً لمهارات التفكير الإبداعي من المنظمات لكي تمتلك القدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف والتحديات وتحسين منتجاتها وتعزيز أدائها.

كما يتضح دور الأداء المنظمي في نجاح طرفي العملية الإدارية وهما المنظمة والأفراد العاملون ، وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به هذا المتغير المنظمي في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم وفي تحفيز الأفراد العاملين ودفعهم إلى العمل وتعزيز ولائهم وانتمائهم ، وهذا يسوغ الإهتمام الذي حظي به هذا المتغير ، فضلاً عن علاقته بالمتغيرات المنظمية الأخرى. عليه تناول البحث المحاور الآتية:

- أولاً - منهج البحث
- ثانياً - الجانب النظري
- ثالثاً - الجانب العملي
- رابعاً - الإستنتاجات والمقترحات

أولاً - منهج البحث**1. مشكلة البحث :**

يمكن طرح مشكلة البحث ضمن مجموعة من التساؤلات الآتية:

1. هل تسهم بعض مهارات التفكير الإبداعي في تعزيز الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة؟
2. ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر ونوعها بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي لدى الشركات المبحوثة؟
3. هل هناك متغيراً معيناً من متغيرات الأداء المنظمي قد إستأثر بحالة الإهتمام ببعض مهارات التفكير الإبداعي دون غيره من المتغيرات في الشركات المبحوثة؟

2. أهمية البحث :

يمكن تحديد أهمية البحث وفق المستوى الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي:

1. المستوى النظري

تتجلى الأهمية على وفق هذا المستوى بالآتي:

- أ. تأشير مفهوم مهارات التفكير الإبداعي وأهميتها ومن ثم عرض بعض أنواعها.
- ب. الوقوف على ماهية الأداء المنظمي على وفق آراء مجموعة من الباحثين.

2. المستوى الميداني

تكمن أهمية البحث على وفق هذا المستوى في محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها الشركات المبحوثة في ضوء توضيح مهارات التفكير الإبداعي وبعض أنواعها وما يمكن أن تحدثه من تأثير في الأداء المنظمي.

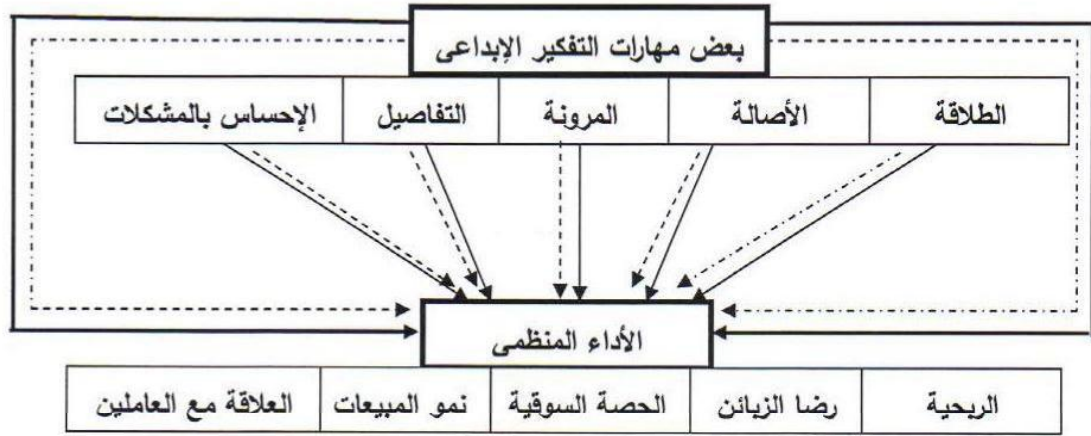
3. أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بلورة إطار نظري عن مفهوم مهارات التفكير الإبداعي وبعض أنواعها ، فضلاً عن تحديد ماهية الأداء المنظمي ضمن مداخله الأساسية.
2. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي في الشركات المبحوثة.
3. تحديد أكثر أنواع مهارات التفكير الإبداعي علاقة وتأثير في الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

4. مخطط البحث :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط إفتراضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي إفتترضتها الباحثتين للإجابة على الإستشارات البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث ، الشكل (1).



الشكل (1): مخطط البحث الإفتراضي

5. فرضيات البحث :

تكمن فرضيات البحث في الآتي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إرتباط معنوية بين بعض مهارات التفكير الإبداعي بدلالة متغيراتها والأداء المنظمي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية لبعض مهارات التفكير الإبداعي بدلالة متغيراتها في الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة.

الفرضية الثالثة:

وجود تأثير معنوي لمتغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي مجتمعة في الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

6. حدود البحث :

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى حدود مكانية ، وحدود زمانية ، وحدود بشرية.
أ. الحدود الزمانية: إنحصرت حدود البحث الزمانية في المدة التي تم فيها البحث والمحصورة بين تشرين الأول 2007 ولغاية أيلول 2008.

ب. الحدود المكانية: تم البحث في محافظة دهوك ، وشمل عدداً من شركات التجارة العامة - القطاع الخاص.
ج. الحدود البشرية: تم البحث على مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتمثليين بالمدرء ومعاوني المدرء ومدرء الأقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من شركات التجارة العامة - محافظة دهوك.

7. أساليب جمع البيانات :

وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عدة ، فقد استعين في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب ، مؤتمرات ، بحوث ، مقالات) ذات صلة بموضوع البحث ، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة البحث. وفي الجانب الميداني إعتد إسلوب المقابلة مع عدد من السادة مدرء الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركات المبحوثة. إلى جانب ذلك إعتدت إستمارة الإستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات ، إذ روعي في صياغتها إشتمالها على متغيرات البحث المعتمدة والمستقل ، وتمت صياغتها لخدم أهداف البحث وتسهم في التحقق من صحة فرضياته بالإستناد إلى الجانب النظري ، والرجوع إلى الدراسات السابقة (Resnick, et al. 2005) (Accurso, 2004) (Suryati, 2007) (Reardon, 2003) ، فضلاً عن المقابلات الشخصية في أثناء الزيارات الميدانية لبعض الشركات المبحوثة. (الملحق 1) كما تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل إختبار فرضيات البحث ومن هذه الأساليب معامل الارتباط البسيط ، الإنحدار الخطي البسيط والمتعددة ، للإستفادة منها في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (Spss) في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه.

ثانياً - الجانب النظري

1. مفهوم مهارات التفكير الإبداعي وأنواعها :

❖ مفهوم مهارات التفكير الإبداعي :

تعرّف مهارات التفكير الإبداعي بأنها عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات ، مثل مهارات تحديد المشكلة ، إيجاد أو تحديد الافتراضات ، وتقييم قوة الدليل [1]. ويشير [2] إلى مهارات التفكير الإبداعي على أنها تمثل مهارة تفكير عالية الرتبة ، وتتطلب مصادر معرفية متعددة ، عندما يتم التعامل مع المهمة الصعبة ، بحيث يكون هناك إمكانية عالية نحو الفشل. ويعرف (ميدنيك) مهارات التفكير الإبداعي بأنها قدرة الفرد على استخدام مجموعة من التصورات والمفاهيم والأحكام بأسلوب بناء ومبتكر [3]. ويرى [4] إن مهارات التفكير الإبداعي هي عبارة عن قدرة الفرد في استخدام المعرفة السابقة والمعلومات المتاحة للتفكير أو العمل بطريقة جديدة. ويشير [5] إلى أن مهارات التفكير الإبداعي هي مهارات غير عادية في النقاط الأفكار والمؤشرات الجديدة غير التقليدية ، ويسارع الفرد في تسجيلها والبدء بتحليلها والتأني في اتخاذ القرار للحكم عليها برفضها أو باستكمال دراستها وتطويرها. وهذا يقودنا إلى تحديد أهم خصائص وسمات الشخص الذي يحمل مهارات التفكير الإبداعي ، وكالاتي:

1. الثقة بالنفس والإطمئنان لقدرته على فهم الظواهر والمؤشرات والاتجاهات وإمكانية التعامل الفعال معها.
2. الميل إلى حرية التفكير ورفض الرأي عليه أو منه ويحرص على تأكيد أحقية الفرد في إختيار أسلوب التفكير والتحليل وعرض الأفكار.
3. رغبة قوية في التحرر من أية قيود ، والحرص على توفير درجة عالية من المرونة في إعداد الخطط ، والبرامج وفي تنفيذها وتطويرها.
4. تسهويه حالات الغموض ومواقف الالتباس بين الظواهر والموضوعات أكثر من الحالات والمواقف الواضحة ، ولديه الإستعداد للتعامل مع هذه الحالات الغامضة بقدر عالٍ من التفكير المنطقي والهدوء والتوازن النفسي.
5. رغبة قوية في المبادأة لبعض أفكاره ، وقدرة عالية على ضبط إنفعالاته والسيطرة عليها وتوجيهها حسب إرادته والإحتفاظ بتوازنه الذهني والنفسي في مواجهة المشكلات أو الأزمات.
6. مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل وأسباب التوتر وقدرة واضحة للتكيف معها أو تحديد دورها في التأثير على قدرته الذهنية وحالته النفسية.
7. قدرة كبيرة على إسترجاع الأحداث والجهود السابقة وتخيل نتائجها وتداعياتها ، والتأثيرات المتبادلة بينها ، بجانب مهارة تحديد مجالات وأدوات الإستفادة منها.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم وخصائص يعتمد المفهوم الإجرائي الآتي للتعبير عن مهارات التفكير الإبداعي ، إذ تعرف بأنها : قدرات ذهنية تقود إلى وقائع سلوكية تعبر عن خبرات ومعارف تساعد في تقديم ما هو غير مألوف.

❖ بعض أنواع مهارات التفكير الإبداعي

يشتمل التفكير الإبداعي على عددٍ من المهارات ، وقد تباين الباحثون في تسميتها ، فالبعض يطلق عليها العناصر أو المكونات ، فيما يسميها آخرون بالمهارات ، ويدعوها البعض الآخر بالقدرات. ولأغراض البحث الحالي سنطلق عليها المهارات. فمن خلال الإطلاع على أدبيات الإدارة الإستراتيجية لوحظ أن هناك إختلافاً نسبياً في الأنواع التي حددها الباحثون ، الجدول (1).

جدول (1): بعض أنواع مهارات التفكير الإبداعي

المهارات	الباحث والسنة	الطلاقة Fluency	المرونة Flexibility	الأصالة Originality	التفصيل Elaborate	الإحساس بالمشكلات Perceptions Problems	التجديد Abstractness	المقاومة Resistance
	عبد الوهاب ، 1980	*	*	*		*		
	الأعرجي ، 1995	*	*	*		*		
	Jiazeng, et. al., 1997	*	*		*			
	البريدي ، 1999	*	*	*		*		
	عبد الباقي ، 2001	*	*	*				
	Greenwald, 2002	*	*	*	*	*		
	الجبوري ، 2002	*	*	*				
	فتوح وزيدان ، 2003	*	*	*				
	عباس ، 2004	*	*			*		
	Kincaid, et. al., 2004	*	*	*				
	Accurso, 2004		*	*	*			
	القحطاني ، 2005	*	*	*		*		
	Resnick, et. al., 2005	*	*	*	*			
	Unesco Youth Envisioning contest, 2005			*				
	يونس ، 2006	*	*	*	*	*		
	Abraham, et. al., 2006	*		*				
	Matthew & Norton, 2006	*		*	*		*	*
	Friedel & rudd, 2006	*	*	*	*		*	*
	العنوم وآخرون ، 2007	*	*	*	*	*		
	Kiehn, 2007	*	*	*				
	Kousoulas & Mega, 2007	*	*	*				
	Awang & Ramly, 2008	*	*	*				
	التكرار	20	19	20	8	8	2	2
	النسبة	%91	%86	%91	%36	%36	%9	%9

الجدول من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر أعلاه

واستناداً لما ورد من بعض الأنواع التي تم إستعراضها في الجدول (1) والخاصة بمهارات التفكير الإبداعي تبين أن هناك إتفاقاً بين الباحثين على بعض الأنواع وعدم إتفاقهم على أنواع أخرى ، ولأغراض هذه البحث سيتم إعتماد الأنواع التي أخذت النسب الأعلى لآراء الباحثين.

1. الطلاقة Fluency :

يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية وتطويرها [6] فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها [7]. ويعرف [8] الطلاقة بأنها ما يتميز به الفرد عن غيره في إعداد أو إنتاج الأفكار بسرعة. وهناك ثلاثة أساليب لقياس مهارة الطلاقة هي:

- أ. سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد.
- ب. التصنيف السريع لكلمات في منبهات خاصة.
- ج. القدرة على وضع كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى.

2. الأصالة Originality :

وتعني القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها [9]. ويشير [10] إلى أن الأصالة هي الندرة النسبية للأفكار المتولدة. ويعرّف [11] الأصالة بأنها القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة على منتجها بحيث تكون غير مكررة ، فهي (أي الأصالة) تقاس بقيمة الأفكار لا بعددها ، شرط كونها مفيدة وعملية. فالفكرة أصيلة إذا كانت غير متكررة أو غير مألوفة ، ولا تخضع للأفكار الشائعة ، وتعتمد هذه المهارة على فكرة الملل من إستخدام الأفكار المألوفة والحلول البديهية [12]. ويشير بعض الباحثين إلى أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا كانت تقدم لأول مرة ولم يُسبق الفرد في الوصول إليها ، ويرى آخرون أن الفكرة تكون أصيلة إذا كانت جديدة بالنسبة لصاحبها فقط ، لذلك فإن الفكرة المنتجة تعد فكرة أصيلة إذا لم تكن تكراراً لأفكار الآخرين ، وإنها تجاوزت حدود ما هو شائع ومعروف من أفكار [13]. أما بالنسبة للفرق بين الأصالة والطلاقة ، فإن الباحثان ترى أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد ، وإنما تعتمد على نوعية تلك الأفكار أو جدتها ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

3. المرونة Flexibility :

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادةً [14] والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الإستجابة لموقف معين [15]. أي أنها القدرة على تغيير الحالة بتغيير الموقف ، فهي عكس الجمود الذهني [16]. كما عرف [17] المرونة بأنها قدرة الفرد على التفكير في إتجاهات مختلفة تتضمن فئات مختلفة من الإجابات على أن يشمل أنواعاً متعددة من الأفكار ، وإمكانية تحويل تفكيره من مدخل لآخر. وعليه فإن توافر عنصر المرونة يجعل الفرد قادراً على إستكشاف مشاكل ووجهات نظر متنوعة دون التغاضي عن الهدف العام وفيما لو طرأت ظروف أو تطورت جديدة ، فالمرونة تقود إلى تغيير المسار الفكري الحالي إلى مسار آخر وبما يؤدي إلى تغيير المداخل ووجهات النظر وتكييفها بسرعة مع المتطلبات والتطورات الجديدة.

4. التفاصيل Elaboration :

تشير هذه المهارة إلى قدرة الفرد على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة ما ، تقود بدورها إلى زيادات أو إضافات أخرى [18] أي أنها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة أو حل لمشكلة ، حيث أن هذه التفاصيل ليست من النوع المألوف أو الشائع بل تتميز بأنها جديدة ومتنوعة [19]. كما بالإمكان إستخدام هذه المهارة بوصفها مؤشر لقياس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع أو بناء الفكرة [20] والغرض من إضافة التفاصيل إلى الفكرة أو التوسع فيها هو تحقيق ما يأتي: [21]

- أ. تطوير الأفكار بشكل أكبر وأبعد مما هي عليه في وقتها الحالي.
- ب. جعل الفكرة الأصلية (الأساسية) أكثر ملائمة لحل المشكلة.
- ج. المساعدة في تنفيذ الأفكار أو الحلول.
- د. إن الخوض في التفاصيل والتوسع يمكن أن يقود إلى إكتشاف الأفكار الجديدة وغير المألوفة.

5. الإحساس بالمشكلات Perception Problems :

وهي القدرة على إكتشاف المشكلات والمصاعب وإكتشاف النقص في المعلومات ، أي إنها الوعي بوجود مشكلات أو إحتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف [22]. كما أنها تتضمن الوعي في رؤية الأخطاء والإحساس والشعور

بالمشكلة بسرعة وفي الموقف الواحد ، ورؤية ما لا يراه الغير ، وقدرة الفرد على الإحساس بالمشكلات وحلها بشكل أفضل من غيره [23]. ويشير [24] إلى أنه إذا ما أريد للفرد أن يصبح ذا تفكير إبداعي فعليه أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.

وبناءً على ما سبق ، ترى الباحثتان ، أن التفكير الإبداعي لا يقتصر على إنتاج ما هو جديد أو غير المألوف ، بل إنه يقدم أكثر من ذلك فهو يؤدي إلى إنتاج عدة أفكار وإعدادها وتطويرها ، وهي تتميز بالتنوع والقدرة على التكيف والاستجابة مع الظروف المتغيرة أو المستجدة ، كما إنه يقود أيضاً إلى الإستمرارية والتفردية ، أي تكوين شيء جديد لا مثيل له من قبل ، كما إنه يدفع نحو إضافة التفاصيل والتوسع فيما أنتج من أفكار أو مواضيع ، ويعطي الأفراد والمنظمات القدرة على الإحساس بالمشكلات أو نواحي القصور ، فضلاً عن الوعي بوجودها ورؤيتها بسرعة ، ولذلك فإنه لا بد من توافر المهارات الخمسة مجتمعة ، فضلاً عن ذلك لا بد من وجود التكامل فيما بينها لكي يكون التفكير الإبداعي تفكيراً فاعلاً.

2. مفهوم الأداء المنظمي ومؤشرات قياسه :

❖ مفهوم الأداء المنظمي :

تناولت البحوث والدراسات مفهوم الأداء المنظمي بكثرة ، ومع ذلك فإنها لم تتفق على تحديد مفهوم محدد للأداء والمعايير المعتمدة للقياس في جميع المنظمات ، فضلاً عن اعتبار الأداء إنعكاساً لسلوك المساهمين في المنظمة [25]. إذ ينظر (Drucker) إلى الأداء على أنه البعد الأساس في حقل الإدارة ، لذلك فإن الإهتمام به وقياسه سيستمر طالما وجدت الإدارة ، وستشهد العقود القادمة إهتماماً أكبر وسيرافق مختلف التطورات والمنطلقات الحديثة في مجال الإدارة [26]. وعلى طبق ما ورد في الأدبيات المختلفة ظهرت وجهات نظر بين الباحثين لمفهوم الأداء المنظمي ، لذا يمكن إستعراض عدد منها:

إذ عرّف [27] الأداء المنظمي بأنه قياس لأهداف المنظمة طويلة الأجل التي تتمثل بالبقاء ، والتكيف ، والنمو بغية المحافظة على ميزاتها التنافسية. ويرى [28] أن الأداء المنظمي هو نتائج الأنشطة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المحددة ، وإن أداء المنظمة من وجهة نظر إتخاذ القرارات يشمل الأداء الإداري ، والتشغيلي ، والإستراتيجي [29]. كما إتفق [30] مع [31] بأن الأداء المنظمي عبارة عن نتائج إستخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة بطريقة كفوءة وفاعلة. ويشير [32] إلى سعي المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز ، والمحافظة عليه ، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها وتطوير منتجاتها وإستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة. كما ينظر إلى الأداء المنظمي بأنه الأستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للجهة الحكومية [33]. وعرفت [34] الأداء المنظمي على أنه قدرة المنظمة على إستعمال مواردها بكفاءة وفاعلية لخلق النجاح المنظمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وإعتماداً على ما تقدم ، ترى الباحثتان إنه على الرغم من تعدد مفاهيم الأداء المنظمي ، فإنها جميعاً تشترك في تحديد الخصائص الآتية له:

1. يتصف الأداء المنظمي بأنه كيان موضوعي ، له غاية معينة ، وخصائصه مختارة ، وجميعها مفاهيم تعتمد على وجود بنية تحتية تطبق عليها هذه التقنيات للوصول إلى الأداء المنظمي.
2. يتميز الأداء المنظمي بالإدارة والتقييم ، وتنشئين الأداء.
3. يتميز الأداء المنظمي بالشمولية ، وذلك لتلاؤمه مع الكثير من المعاني مما لا يسمح بالكثير من الإختلافات.
4. يتصف الأداء المنظمي بالقياس ، من خلال مقياس الأداء ، يتم معرفة الجودة ، الفاعلية ، والقابلية.

5. يتميز الأداء المنظمي بأنه يتطلب صياغة مسبقة.
6. مصطلح الأداء المنظمي قابل للتغيير ، وبحسب وجهة نظر كل شخص مما يشير إلى تنوع الكلمة بحد ذاتها.
7. يتميز مصطلح الأداء المنظمي بارتباطه القريب مع معنى التقدم (Progress) ويعني التقدم الإيجابي بحد ذاته ، وبالطبع التقدم هو بوجود هدف يجب أن تتقدم باتجاهه ، وفي هذا الاستخدام من الأداء يفترض بأن الهدف الذي يقاس مقابله الأداء موجود أصلاً ، ويسهل تحديده من الناحية العملية.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم وخصائص للأداء المنظمي يعتمد المفهوم الإجرائي الآتي: (الأداء المنظمي عبارة عن تحقيق المنظمة لأهدافها الطويلة الأجل والتي تتمثل بالبقاء ، التكيف والإستمرار من خلال الإعتماد على قدرات أو مهارات التفكير الإبداعي لعاملها).

❖ بعض مؤشرات قياس الأداء المنظمي :

من خلال الإطلاع على الأدبيات الخاصة بالإدارة والإدارة الإستراتيجية لوحظ أن هناك إختلافاً نسبياً في بعض المؤشرات التي حددها الباحثون في قياس الأداء المنظمي ، الجدول (2).

ولأغراض هذا البحث سيتم إعتماد عدد من المؤشرات الآتية في قياس الأداء المنظمي (الربحية ، رضا الزبائن ، الحصة السوقية ، نمو المبيعات ، العلاقة مع العاملين) والتي حازت على آراء أكثر الباحثين مع إستبعاد مؤشر الكفاءة والفعالية وذلك لاعتماده في الكثير من الدراسات. (Folan, et, al, 2007) (Mohdnoor, et, al, 2007) (Miller & pass, 2007) (Villa & Antonelli, 2007) (Steven, 2008).

جدول (2): وجهات نظر بعض الباحثين ببعض مؤشرات قياس الأداء المنظمي

المجموع	المسؤولية الاجتماعية	التكيف	التمويل	تنظيم رأس المال البشري	تنظيم المنتج	رضا الزبائن	الحصة السوقية	نمو المبيعات	الربحية	الإنشائية	الكفاءة والفاعلية	مؤشرات الأداء	الباحث والسنة
2						*	*		*			Downey & Slocum, 1975	
2							*		*			Buzzell & Wiersena, 1981	
3		*			*						*	Damanpour & Evan, 1984	
2									*	*		عمران وعزيز ، 1990	
4	*			*					*	*		Miller & Dess, 1996	
4							*	*	*	*		March & Sutton, 1997	
2										*	*	حسن ، 1999	
8		*			*	*	*	*	*	*	*	الغزني ونعمة ، 2001	
3					*	*					*	Reardon, 2003	
2										*	*	مازن ، 2004	
2		*					*					الزوياني ، 2004	
6	*					*	*	*	*		*	الدويهي جي وصادق ، 2004	
4								*	*	*	*	أبو التمن ، 2005	
4							*		*	*	*	خيرين ، 2006	
8			*	*	*	*	*	*	*	*	*	التميمي ، 2006	
3						*			*		*	Folan, et.al., 2007	
5							*	*	*	*	*	الجابر ، 2007	
3				*					*	*	*	Mohdnoor, et. al., 2007	
4					*	*	*				*	Miller & Bass, 2007	
3						*		*	*			Villa & Antonelli, 2007	
3						*	*	*				Suryadi, 2007	
2						*					*	Steven, 2008	
	2	3	3	3	5	10	11	8	11	10	16	التكرار	
	%9	%14	%14	%14	%23	%45	%50	%36	%50	%45	%73	النسبة	

الجدول من إعداد الباحثان

ثالثاً - الجانب العملي

1. وصف مجتمع البحث وعينته :

❖ وصف الشركات مجتمع البحث ومبررات إختيارها :

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة ، إذ تتضح متغيرات البحث وأهدافه في ضوء التحديد الصحيح للقطاع مجتمع البحث ، وقد وقع الإختيار على القطاع الخاص (التجارة العامة) لإجراء البحث وذلك للمسوغات الآتية:

1. أهمية الدور الذي تمارسه الشركات المبحوثة في البناء الإقتصادي والإجتماعي.
2. يتسم القطاع الخاص (التجارة العامة) في محافظة دهوك بالعراق ، مما يدل على تراكم الخبرة لدى القطاع.
3. إستمرار العمل في القطاع الخاص (التجارة العامة) على الرغم من الظروف الأمنية التي يمر بها القطر .
4. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات وقدرات وإعكاساتها في أداء القطاع الخاص أكثر من غيره من القطاعات.

وكان من دواعي إختيار هذه الشركات ما يأتي:

1. إنها أكبر شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك وأطولها عمراً وأكثرها خبرةً.
2. تتنوع أنشطتها ومنتجاتها المقدمة للمواطنين.
3. ظهور دور الأفراد في هذه الشركات على نحو واضح.
4. سهولة إجراء البحث على هذه الشركات وتعاون إداراتها في تزويد الباحثين بالبيانات الضرورية ، لذلك نرى بضرورة تقديم إيجاز لعدد من الجوانب التعريفية بالشركات مجتمع البحث ، الجدول (3).

جدول (3): تعريف مبسط بالشركات مجتمع البحث

ت	إسم الشركة	تاريخ التأسيس	عدد العاملين	طبيعة عمل الشركة
1.	شركة أرجلك / دهوك - زاخو	1992	455	تجارة عامة
2.	شركة نوروز / دهوك - زاخو	1995	290	تجارة عامة
3.	شركة غازي عنتاب / دهوك - زاخو	1997	555	تجارة عامة
4.	شركة هدى / دهوك - زاخو	1997	170	تجارة عامة
5.	شركة يونس / دهوك - زاخو	1997	210	تجارة عامة
6.	شركة سولاف / دهوك	1997	200	تجارة عامة
7.	شركة روزان / دهوك	1997	100	تجارة عامة
8.	شركة مازي / دهوك	1998	500	تجارة عامة
9.	شركة جيهان / دهوك - زاخو	1998	155	تجارة عامة
10.	شركة زنار / دهوك	1998	60	تجارة عامة
11.	شركة هيزا / دهوك - زاخو	1999	195	تجارة عامة
12.	شركة الأهرام / دهوك - زاخو	2001	350	تجارة عامة
13.	شركة هيمن / دهوك	2004	400	تجارة عامة
14.	شركة ديلمان / دهوك	2001	57	تجارة عامة

❖ وصف الأفراد المبحوثين :

تم إختيار جميع الأفراد العاملين في الشركات مجتمع البحث من الذين يمتلكون معلومات عن واجبات شركاتهم وقراراتها ويمارسون مهاماً إدارية ويشتركون في إتخاذ القرارات أو تقديم الإستشارات الضرورية أو توفير المعلومات المطلوبة في تحديد الأداء المتميز للمنظمة وتحقيقه.

وبموجب ذلك التصور شملت عينة البحث الأفراد المبحوثين المتمثلين بـ (المدراء ومعاوني المدراء ومدراء الأقسام ومسؤولي الوحدات) في الشركات المبحوثة.

ومن الجدير بالذكر أن الباحثة قامت بتوزيع (87) إستمارة إستبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ، وتم إسترجاع (80) إستمارة ، الأمر الذي تطلب كثيراً من الوقت والجهد ولا سيما بعد أن اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية مع معظم أفراد العينة لتوضيح فقرات الإستبانة ، يوضح الجدول (4) أعداد الإستمارات الموزعة والمسترجعة على مستوى الشركات المبحوثة.

جدول (4): توزيع إستمارة الإستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثين

ت	إسم الشركة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	النسبة إلى إجمالي الإستمارات المسترجعة
1.	شركة أرجلك / دهوك - زاخو	10	10	12.50
2.	شركة نوروز / دهوك - زاخو	5	5	6.25
3.	شركة غازي عنتاب / دهوك - زاخو	10	10	12.50
4.	شركة هدى / دهوك - زاخو	5	4	5.00
5.	شركة يونس / دهوك - زاخو	5	4	5.00
6.	شركة سولاف / دهوك	5	4	5.00
7.	شركة روزان / دهوك	5	5	6.25
8.	شركة مازي / دهوك	10	10	12.50
9.	شركة جيهان / دهوك - زاخو	6	6	7.50
10.	شركة زنار / دهوك	5	3	3.75
11.	شركة هيزا / دهوك - زاخو	5	3	3.75
12.	شركة الأهرام / دهوك - زاخو	5	5	6.25
13.	شركة هيمن / دهوك	7	7	8.75
14.	شركة ديلمان / دهوك	4	4	5.00
	المجموع	87	80	%100

وفيما يأتي وصف لأهم السمات والخصائص للأفراد المبحوثين على وفق البيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من إستبانة البحث الخاصة بهم ، الجدول (5) والجدول (6).

1. الفئة العمرية

يشير الجدول (5) إلى أن (32%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25 - 30) سنة وهي تمثل النسبة الأكبر. تليها الفئة العمرية (31 - 35) التي شكلت نسبتها (24%) وهذا دليل على أن غالبية المدراء أفراد العينة هم من الشباب.

في حين أظهرت الدراسة أن (18%) و (14%) و (12%) من عينة الدراسة تقع أعمارهم بين (36 - 40) و (41 - 45) و (46 - فأكثر) إذ شكلت أقل نسبة من أفراد العينة.

2. الجنس

أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور هي الكبرى في أفراد العينة وشكلت ما يقارب (97%) ، في حين كانت نسبة الإناث تمثل (3%) وهذا يشير إعتقاد الشركات المبحوثة على الذكور لإدارة شركاتهم وينسب عالية ، الجدول (5).

3. المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (5) أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة هو شهادة البكالوريوس ، حيث شكلت ما نسبته (66%) ، وتليها نسبة (23%) لحملة شهادة الدبلوم ، ونسبة (9%) لحملة شهادة الإعدادية ، فيما تلتها نسب صغيرة من الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي والماجستير بلغت (1%) لكل منهما.

4. مدة الخدمة في المركز الحالي

يظهر الجدول (5) أن الأفراد المبحوثين ممن لديهم خدمة بين (1 - 5) سنوات في المركز الحالي بلغت نسبتهم (54%) وهذا يعكس إعتقاد الشركات على العناصر الشبابية ، وأن نسبة (25%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة تتراوح بين (6 - 10) سنوات في المركز الحالي ، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين يمتلكون خدمة ما بين (11 - 16) سنة فأكثر (11%) ، وأما نسبة الأفراد المبحوثين الذين تصل سنوات خدمتهم في المركز الحالي ما بين (11 - 15) سنة فقد كانت (10%).

5. مدة الخدمة الإجمالية

يشير الجدول (5) إلى أن غالب أفراد العينة تقع مدة خدمتهم الإجمالية بين (5 - 10) سنوات ، إذ كانت نسبتهم (74%) ، تلتها نسبة (14%) للذين تراوحت مدة خدمتهم الإجمالية بين (11 - 15) سنة ، وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين من العناصر الشبابية وقسم كثير منهم إستلم المهام حديثاً نيابة عن آبائهم وإخوانهم في الشركات. في حين كانت نسبة (6%) لكل من الأفراد الذين لديهم مدة خدمة (16 - 20) و (21 سنة فأكثر) وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين.

6. الدورات التدريبية

يبين الجدول (6) إن نسبة كبيرة من المبحوثين بلغت (81%) قد إشتراكوا بدورات تدريبية يتراوح عددها ما بين (1 - 3) دورات ، تلتها نسبة (12%) قد إشتراكوا بدورات تدريبية بين (4 - 6) دورات ونسبتها (12%) ، في حين بلغت نسبة (5%) من الأفراد المبحوثين الذين إشتراكوا بدورات تدريبية (10 فأكثر) ، أما الأفراد المبحوثين الذين لديهم (7 - 9) دورات فكانت نسبتهم (2%) وهي أقل نسبة.

كما يوضح الجدول (6) إن (39%) من أفراد عينة الدراسة إشتراكوا بدورات تدريبية تطويرية ، في حين كان (37%) منهم شاركوا في الدورات الإدارية ، و (12%) كانت نسبة الأفراد الذين شاركوا في كل من الدورات المحاسبية والدورات المتنوعة (كالحاسوب ، والفنية ، والهندسية ، والسيطرة على الخزين) ، وهذا يؤشر قدرة الشركات المبحوثة على تطوير مستوى مهارات الأفراد لديها.

وينتضح من خلال الجدول (6) إن (38%) من الدورات التي شارك بها أفراد عينة الدراسة تم تنفيذها داخل مقر الشركة ، في حين (33%) منها تم تنفيذها خارج مقر الشركة مثل (مخازن الموصل ، الأسواق المركزية ، بغداد ، أربيل ، زاخو). وكانت نسبة الدورات التدريبية التي تم تنفيذها خارج القطر بأسلوب الإيفادات (29%) ، وقد أجريت هذه الدورات في (تركيا ، دبي ، الأردن ، بلجيكا ، هولندا ، ألمانيا ، فرنسا ، النرويج ، أمريكا) ، وهذا مؤشر ناجح للشركات المبحوثة باعتمادها التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية والإستفادة من المنظمات الأخرى في تطوير كواثر شركاتها. كما يشير الجدول (6) إلى أن (44%) من عينة الدراسة هم الأفراد الذين كانت مدة دوراتهم التدريبية بين (1 - 3) أشهر ، في حين شكلت نسبة (43%) من الأفراد الذين تراوحت مدة دوراتهم التدريبية ما بين (1 - 3) أسابيع ، وبلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين كانت مدة دوراتهم التدريبية بين (1 - 6) أيام ما نسبته (11%) ، أما الأفراد المبحوثين الذين كانت مدة دوراتهم التدريبية ما بين (4 شهور فأكثر) فقد كانت نسبتهم (2%).

جدول (5): توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
25 - 30	26	32
31 - 35	19	24
36 - 40	14	18
41 - 45	11	14
46 - فأكثر	10	12
المجموع	80	100
الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	78	97
أنثى	2	3
المجموع	80	100
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إعدادية	7	9
دبلوم	18	23
بكالوريوس	53	66
دبلوم عالي	1	1
ماجستير	1	1
دكتوراه	صفر	صفر
المجموع	80	100
مدة الخدمة في المركز الحالي	التكرار	النسبة المئوية (%)
1 - 5	43	54
6 - 10	20	25
11 - 15	8	10
16 فأكثر	9	11
المجموع	80	100
مدة الخدمة الإجمالية	التكرار	النسبة المئوية (%)
5 - 10	59	74
11 - 15	11	14
16 - 20	5	6
21 فأكثر	5	6
المجموع	80	100

جدول (6): توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الدورات التدريبية (عددها ، نوعها ، مكانها ، مدتها

عدد الدورات التدريبية							
3 - 1		6 - 4		9 - 7		10 فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
35	81	5	12	1	2	2	5
نوع الدورات التدريبية							
دورات تطويرية		دورات إدارية		دورات محاسبية		أخرى	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20	39	19	37	6	12	6	12
مكان الدورات التدريبية							
داخل المنظمة		خارج المنظمة		خارج القطر			
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
19	38	17	33	15	29		
مدة الدورات التدريبية							
1 - 6 يوم		1 - 3 إسبوع		1 - 3 أشهر		4 أشهر فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
6	11	23	43	24	44	1	2

2. اختيار مخطط البحث وفرضياته :

❖ تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الأولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعض مهارات التفكير الإبداعي بدلالة متغيراتها والأداء المنظمي) ، ويعرض الجدول (7) نتائج تحليل قيم الارتباط بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي ، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ (0.741) عند مستوى معنوية (0.01) وتقاس هذه العلاقة قوة مهارات التفكير الإبداعي وقدرتها الجيدة في تحقيق الأداء المنظمي.

جدول (7): نتائج علاقة الارتباط بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي على المستوى الكلي

الأداء المنظمي	البعد المعتمد
	البعد المستقل
0.741 **	مهارات التفكير الإبداعي

**P<0.01

N=80

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ويهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين كل عنصر من عناصر بعض مهارات التفكير الإبداعي وعناصر الأداء المنظمي ، فقد تم تحليل علاقة الارتباط على النحو الآتي ، (الجدول 8).

جدول (8): نتائج علاقة الارتباط بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي على مستوى المتغيرات الفرعية

الإحساس بالمشكلات	التفاصيل	المرونة	الأصالة	الطلاقة	مهارات التفكير الإبداعي	الأداء المنظمي
0.377**	0.473**	0.313**	0.447**	0.257*		الربحية
0.452**	0.418**	0.343**	0.541**	0.447**		رضا الزبائن
0.448**	0.443**	0.468**	0.481**	0.405**		الحصة السوقية
0.338**	0.454**	0.353**	0.362**	0.375**		نمو المبيعات
0.688**	0.675**	0.621**	0.570**	0.577**		العلاقة مع العاملين
0.656**	0.698**	0.611**	0.674**	0.598**		المؤشر الكلي

**P≤0.01

N=80

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

1. العلاقة بين الطلاقة والأداء المنظمي

تعتبر معطيات الجدول (8) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الطلاقة ومتغيرات الأداء المنظمي ، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية إذ بلغ المؤشر الكلي (0.598^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وتراوحت هذه العلاقة بين (-0.577^{**} - 0.257^{**}) ، إن أعلى علاقة ارتباط كانت بين الطلاقة والعلاقة مع العاملين حيث بلغت (0.577^{**}) مما يدل على قوة ارتباط الطلاقة وأهميتها ، لو تم الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة مع العاملين بوصفها عنصراً مهماً في قياس الأداء المنظمي. وهذا يشير إلى دور الطلاقة في رفع الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

2. العلاقة بين الأصالة والأداء المنظمي

تعتبر معطيات الجدول (8) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأصالة ومتغيرات الأداء المنظمي ، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية ، إذ بلغ المؤشر الكلي (0.674^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وتراوحت هذه العلاقة بين (-0.570^{**} - 0.362^{**}) ، إن أعلى علاقة ارتباط كانت بين الأصالة والعلاقة مع العاملين حيث بلغت (0.570^{**}) مما يدل على قوة ارتباط الأصالة وأهميتها في العلاقة مع العاملين. وهذا يشير إلى دور الأصالة في رفع الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

3. العلاقة بين المرونة والأداء المنظمي

تعتبر معطيات الجدول (8) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة ومتغيرات الأداء المنظمي ، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية ، إذ بلغ المؤشر الكلي (0.611^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وتراوحت هذه العلاقة بين (-0.621^{**} - 0.313^{**}) ، إن أعلى علاقة ارتباط كانت بين المرونة والعلاقة مع العاملين حيث بلغت (0.621^{**}) مما

يدل على قوة إرتباط المرونة وأهميتها في العلاقة مع العاملين. وهذا يشير إلى دور المرونة في رفع الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

4. العلاقة بين التفاصيل والأداء المنظمي

تعتبر معطيات الجدول (8) عن وجود علاقة إرتباط موجبة بين التفاصيل ومتغيرات الأداء المنظمي ، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية ، إذ بلغ المؤشر الكلي (0.698^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وتراوحت هذه العلاقة بين (0.675^{**} - 0.418^{**}) ، إن أعلى علاقة إرتباط كانت بين التفاصيل والعلاقة مع العاملين حيث بلغت (0.675^{**}) مما يدل على قوة إرتباط التفاصيل وأهميتها في العلاقة مع العاملين. وهذا يشير إلى دور التفاصيل في رفع الأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

5. العلاقة بين الإحساس بالمشكلات والأداء المنظمي

تعتبر معطيات الجدول (8) عن وجود علاقة إرتباط موجبة بين الإحساس بالمشكلات ومتغيرات الأداء المنظمي ، حيث كانت العلاقة ذات دلالة معنوية ، إذ بلغ المؤشر الكلي (0.656^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وتراوحت هذه العلاقة بين (0.688^{**} - 0.338^{**}) ، إن أعلى علاقة إرتباط كانت بين الإحساس بالمشكلات والعلاقة مع العاملين حيث بلغت (0.688^{**}) مما يدل على قوة إرتباط الإحساس بالمشكلات وأهميته ، لو تم الأخذ بنظر الاعتبار العلاقة مع العاملين بوصفها عنصراً مهماً في قياس الأداء المنظمي.

تأسيساً على ما تقدم ، يتضح لنا قبول الفرضية الأولى على مستوى المتغيرات الفرعية جميعها. وتتنطبق هذه النتائج مع ما توصل إليه بحث (Greenwald, 2002) ، وذلك لأن مهارات التفكير الإبداعي لابد أن تقود إلى مستويات أداء متميزة تنصب في مصلحة الشركات ذات العلاقة بالبحث ، كما أنها تمثل قوة خفية لدى القيادات الإدارية ، هذه القوة تمارس تأثيرات في أوجه العمل ، ولما كان الأداء المنظمي أحد هذه الأوجه عليه يتجلى التأثير لأن لا يمكن تعزيز الأداء المنظمي دون وجود مهارات تتمثل بالطلاقة والأصالة والمرونة والتفاصيل والإحساس بالمشكلات.

❖ تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا فقد تم في المحور الأول إنجاز علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث وسوف نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وسيتم عرض نتائج الاختبار كالاتي:

1. علاقة التأثير بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة إختباراً لفرضية البحث الثانية ، التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي بدلالة متغيراتها في الأداء المنظمي ، إذ يتضح من الجدول (9) وجود تأثير معنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (94.989) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4) وضمن مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.78) إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) للنموذج العام أن (0.549) من الأداء المنظمي الجيد تفسره بعض مهارات التفكير الإبداعي في الشركات المبحوثة ، ويعزز ذلك قيمة معامل الإنحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.661) من التغيير في الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة

من مهارات التفكير الإبداعي ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة (9.746) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.671) عند مستوى معنوية (0.05).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي

F		R ²	مهارات التفكير الإبداعي		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
4	94.989	0.549	0.661 (9.746)	1.512 (5.558)	الأداء المنظمي

P<0.05

d.f (1.78)

N=80

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

2. علاقة تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي على مستوى المتغيرات الفرعية

يعرض الجدول (10) تأثير متغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي والمتمثلة بمهارات (الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، التفاصيل والإحساس بالمشكلات) بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء المنظمي والمتمثل بـ (الربحية ، رضا الزبائن ، الحصة السوقية ، نمو المبيعات والعلاقة مع العاملين) بوصفها متغيرات معتمدة في الشركات المبحوثة كما يأتي: إذ يشير معامل التحديد (R²) إلى أن (0.287) من التباين في الربحية تفسره متغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي تدعّمه (F) المحسوبة (5.958) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وبدرجة حرية (5.74) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا ما يؤكد تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي في الربحية في تحقيق الأداء المنظمي التي تتمتع بها الشركات المبحوثة.

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي في الربحية للشركات المبحوثة يتضح معاملان (B) و (T) إن المرونة أسهمت أكثر من غيرها من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في الربحية ويتأثيرات معنوية لمعامل الإنحدار (B₃) بلغت (0.439) بدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (2.286) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671).

كما يتأثر رضا الزبائن معنوياً ببعض مهارات التفكير الإبداعي في الشركات المبحوثة ، إذ بلغ معامل التحديد (R²) (0.312) تدعّمه (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.716) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (2.37) وعند درجتي حرية (5.74) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يؤكد التأثير المعنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي ويتضح من معاملات (B) واختبار (T) إسهام كل متغير من متغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي في هذه العلاقة التأثيرية حيث أسهمت المرونة بأعلى تأثير في هذه العلاقة وبمعدل قدره (0.513) تدعّمها قيمة (T) التي بلغت (2.688) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671).

ويتضح من الجدول (10) أيضاً وجود تأثير معنوية للمهارات في الحصة السوقية الذي تتمتع به الشركات المبحوثة وذلك من خلال معامل التحديد (R²) الذي يوضح أن (0.28) من التباين في درجة الإستجابة تفسره متغيرات المهارات تدعّمه قيمة (F) المحسوبة (5.754) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وبدرجة حرية (5.74) عند مستوى معنوية (0.05) ليؤكد ذلك التأثير الكبير لبعض المهارات في الحصة السوقية التي تتمتع بها الشركة المبحوثة. وفيما يخص الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من بعض متغيرات المهارات وبعد الإطلاع على معاملات الإنحدار (B) واختبار (T) تبين

أن المرونة أسهمت في أعلى نسبة تأثير معنوي بلغت (0.237) تدعمها (T) المحسوبة التي بلغت (1.884) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671).

ويشير الجدول أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لبعض المهارات في نمو المبيعات الذي تتمتع به الشركات المبحوثة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح أن (0.22) من التباين في درجة الإستجابة تفسره متغيرات المهارات تدعمه قيمة (F) المحسوبة (4.169) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وبدرجة حرية (5.74) عند مستوى معنوية (0.05) ليؤكد ذلك تأثير بعض المهارات في نمو المبيعات والتي تتمتع بها الشركة المبحوثة. وفيما يخص الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات بعض المهارات. وبعد الإطلاع على معاملات الإنحدار (B) والاختبار (T) تبين أن التفاصيل أسهمت في أعلى نسبة تأثير معنوي بلغت (0.378) تدعمها (T) المحسوبة التي بلغت (2.218) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671).

ويتضح من الجدول (10) أيضاً وجود تأثير معنوي لبعض المهارات في العلاقة مع العاملين الذي تتمتع به الشركات المبحوثة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح أن (0.555) من التباين في درجة الإستجابة تفسره متغيرات المهارات تدعمه قيمة (F) المحسوبة (18.474) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وبدرجة حرية (5.74) عند مستوى معنوية (0.05) ليؤكد ذلك التأثير الكبير لبعض المهارات في العلاقة مع العاملين والتي تتمتع بها الشركة المبحوثة. وفيما يخص الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات المهارات. وبعد الإطلاع على معاملات الإنحدار (B) والاختبار (T) تبين إن الإحساس بالمشكلات أسهمت في أعلى نسبة تأثير معنوي بلغت (0.365) تدعمها (T) المحسوبة التي بلغت (2.375) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671).

وبناءً على ما تقدم ، يتضح لنا قبول الفرضية الثانية على مستوى المتغيرات الفرعية جميعها. وتلتقي النتائج مع دراسات كل من (Greenwald, 2002) و (Resnick, et al., 2005) و (Friedel & Rudd, 2006) الذين أكدوا على تأثير متغيرات بعض مهارات التفكير الإبداعي المتمثلة بمهارات (الطلاقة والأصالة والمرونة والتفاصيل والإحساس بالمشكلات) في الأداء المنظمي والمتمثل بـ (الربحية ورضا الزبائن والحصة السوقية ونمو المبيعات والعلاقة مع العاملين).

جدول (10): علاقات تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي في متغيرات الأداء المنظمي على مستوى المتغيرات الفرعية

F		R ²	الإحساس بالمشكلات B ₅	التفاصيل B ₄	المرونة B ₃	الأصالة B ₂	الطلاقة B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
الجدولية	المحسوبة								
2.37	5.958	0.287	0.020- (0.121)	0.40 (2.571)*	0.439 (2.286)*	0.016- (0.087)	0.275- (1.789)*	1.891 (3.745)*	الربحية
2.37	6.716	0.312	0.128 (0.799)	0.014 (0.094)	0.513 (2.688)*	0.169 (0.927)	0.121 (0.793)*	2.150 (4.287)*	رضا الزبائن
2.37	5.754	0.28	0.072 (0.504)	0.084 (0.608)	0.237 (1.884)*	0.227 (1.994)*	0.029- (0.215-)	1.872 (4.170)*	الحصة السوقية
2.37	4.169	0.22	0.107 (0.603)	0.378 (2.218)*	0.064 (0.301)	0.092 (0.457)	0.096 (0.566)	2.005 (3.619)*	نمو المبيعات
2.37	18.474	0.555	0.365 (2.375)*	0.30 (2.029)*	0.078 (0.429)	0.291 (1.667)*	0.119 (0.814)	0.114 (0.237)	العلاقة مع العاملين

P≤0.05

d.f (5.74)

N=80

(*) تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

3. تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي مجتمعة في الأداء المنظمي

يعكس مضمون هذا التأثير إختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي مجتمعة في الأداء المنظمي ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step-Wise) وعلى المستوى العام للشركات المبحوثة وكالاتي:

تشير معطيات الجدول (11) إلى نتائج تحليل الانحدار المتدرج لمتغيرات البعد المستقل (بعض مهارات التفكير الإبداعي) في البعد المعتمد (الأداء المنظمي). وأجريت عملية التحليل على ثلاث مراحل ، بدأت المرحلة الأولى بإدخال متغير التفاصيل ، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) (48.7%) ، وتشير هذه القيمة إلى نسبة الاختلاف المفسر في الأداء المنظمي بسبب تأثير متغير التفاصيل ، وهذا يعني أن يكون للمدراء القدرة على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة أو حل للمشكلات ، وذلك لأنها تسهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وصياغة الإستراتيجية وأثرها الكبير في الأداء المنظمي ، وفي المرحلة الثانية دخل متغير المرونة متغيراً ثانياً في الإنموذج. وبلغت قيمة (R^2) بعد إدخال هذا المتغير (55.6%) أي قدرة المدراء على توليد أفكار متنوعة وغير متنوعة لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة التي تواجههم. وفي المرحلة الثالثة دخل متغير الأصالة متغيراً ثالثاً في الإنموذج وبلغت قيمة (R^2) بعد إدخال متغير الأصالة (59.8%) أي إنه بإستطاعة المدراء إنتاج إستجابات أصيلة قليلة التكرار وهذا يفيدهم في حل كثير من المشكلات التي تواجههم. أي إن متغيرات (التفاصيل والمرونة والأصالة) تفسر بنسبة (59.8%) أي إعتداد المدراء على المتغيرات الثلاثة بشكل جيد في مجال الأداء المنظمي في منظماتهم. أما المتغيرات غير الداخلة في الإنموذج فهي (الطلاقة والإحساس بالمشكلات) ، ومسوغ عدم دخول الطلاقة في الإنموذج هو أن الطلاقة عملية فكرية تتمثل بالسرعة في إنتاج أو إعداد الأفكار (Jiazeng, et al., 1997, 1) أي قيام المدراء بخطوات بطيئة في إنتاج الأفكار ، وهذا يتناقض مع الأداء المنظمي. أما بالنسبة لعدم دخول الإحساس بالمشكلات في المخطط تتمثل بوعي الفرد في رؤية الأخطاء والشعور بالمشكلة بسرعة وحلها بشكل أفضل من غيره (فتحي ، 2000 ، 110) وهذا ما يشير إلى ضعف رؤية المدراء للأخطاء ، فضلاً عن الشعور بالمشكلة ببطء ، وبالتالي حلها بشكل غير جيد ، مما يؤثر في الوصول إلى الأداء المنظمي الجيد. بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي مجتمعة في الأداء المنظمي ، تبين تحقق الفرضية الثالثة.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي

مؤشرات التحليل	B	R^2	F المحسوبة	d.f
بعض مهارات التفكير الإبداعي				
التفاصيل	0.698	0.487	74.041	1.78
التفاصيل + المرونة	0.365 + 0.444	0.556	48.155	2.77
التفاصيل + المرونة + الأصالة	0.342 + 0.468 + 0.331	0.598	43.346	3.76

رابعاً - الإستنتاجات والمقترحات

1. الإستنتاجات :

- خلص البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق ما يأتي:
1. يعد وجود مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد العاملين في جميع المنظمات ضرورة ملحة ، إذ يشير البحث الحالي على وجود هذه المهارات في شركات التجارة العامة مجتمع البحث ، ومثل هذه الشركات يعول عليها توجيه مديريها إلى تطوير مهاراتهم وتنمية شخصياتهم وتوجيهها إلى ميادين العمل المختلفة ، فكلما كانت مستويات المهارات لديهم عالية إنعكس ذلك إيجاباً على أداء تلك الشركات.
 2. أفرزت نتائج تحليل البيانات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعض مهارات التفكير الإبداعي والأداء المنظمي على المستوى الكلي وتؤثر هذه العلاقة قوة مهارات التفكير الإبداعي وقدرتها الجيدة في تحقيق الأداء المنظمي.
 3. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل متغيرات مهارات التفكير الإبداعي ومتغيرات الأداء المنظمي ، وكانت هذه العلاقات متباينة ، حيث كانت أقوى العلاقات بين الإحساس بالمشكلات والعلاقة مع العاملين ، وأقل العلاقات كانت بين الطلاقة والربحية وهذا يدل على قوة ارتباط الإحساس بالمشكلات وأهميته فضلاً عن العلاقة مع العاملين بوصفها عنصراً مهماً في قياس الأداء المنظمي.
 4. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي على المستوى الكلي.
 5. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لبعض مهارات التفكير الإبداعي في الأداء المنظمي على مستوى المتغيرات الفرعية وكما يأتي:
 - أ. أفرزت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للمرونة في الأداء المنظمي على كل من الربحية ورضا الزبائن والحصة السوقية ، وهذا يعكس دور المرونة في رفع الأداء المنظمي وتحسينه.
 - ب. أظهرت معطيات التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لمهارة التفاصيل في نمو المبيعات ، وهذا يمكن تفسيره من خلال دور التفاصيل في تحقيق الأداء المتميز في العمل من خلال إضافة التفاصيل للأفكار الحالية وتطويرها لجعلها ملائمة لحل مشكلة معينة.
 - ج. من نتائج التحليل أيضاً نلاحظ وجود تأثير معنوي للإحساس بالمشكلات في العلاقة مع العاملين ، وهذا مؤشر لإمكانية الإحساس بالمشكلات التي تواجه العاملين في أثناء أداء العمل ومواجهتها بثقة تامة مما ينعكس على الأداء المنظمي من خلال زيادة علاقة الثقة بين الإدارة والعاملين.
 6. كشفت نتائج تحليل الإنحدار المتدرج وجود علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتفاصيل والمرونة والأصالة في المتغير المعتمد (الأداء المنظمي) وعلى النحو الآتي:
 - أ. وجود علاقة تأثير معنوية للتفاصيل في الأداء المنظمي ، من خلال إضافة تفاصيل ومقترحات جديدة لفكرة معينة تسهم بدورها في تعزيز الأداء المنظمي.
 - ب. وجود علاقة تأثير معنوية للمرونة في الأداء المنظمي ، من خلال القدرة على توليد أفكار متنوعة وبمساحات متباينة في التفكير تساعد في مواجهة التغيرات البيئية المختلفة ، وبالتالي ينعكس على الأداء المنظمي.

ج. وجود علاقة تأثير معنوية للأصالة في الأداء المنظمي ، من خلال إنتاج أفكار أو حلول أصيلة وفريدة يندر تكرارها لمعالجة مشكلة أو موقف معين وتحقيق الأداء المنظمي المتميز. أي أن إعتداد المديرين على المتغيرات الثلاث يسهم في تحقيق الاداء المنظمي المتميز في منظماتهم.

2. المقترحات :

إستناداً إلى الإستنتاجات التي توصل إليها البحث يمكن عرض مجموعة من المقترحات الضرورية للشركات مجتمع البحث بالآتي:

1. ضرورة إهتمام الشركات المبحوثة بتطوير وتنمية مهارات التفكير الإبداعي المتوافرة لدى مدراءها ، من أجل الوصول إلى مستويات عالية تمكنهم من مواجهة المنافسين ، فضلاً عن مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية.
2. ضرورة إهتمام الشركات المبحوثة بفتح دورات تدريبية باستمرار لأفرادها العاملين داخل القطر وخارجه لتطوير مهاراتهم من أجل إستيعاب المتغيرات البيئية المستمرة والتقنيات المستجدة.
3. إعطاء الفرصة للأفراد العاملين المتميزين للمساهمة في تحديد معايير ومؤشرات الأداء المنظمي ، مما يعطي فرصاً أكبر أمامهم لتحقيقها.
4. ضرورة إهتمام الشركات المبحوثة بوضع معايير ومؤشرات أكاديمية وإدارية مناسبة ومقبولة لمستويات الأداء المنظمي ليتم مقارنة الأداء بها لاحقاً.
5. مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث الشركات المبحوثة على تطوير مهارات المدراء وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج التدريبية الكفوءة والتميزة.
6. العمل على تأمين مناخ منظمي إبداعي يجسد حالة التوافق بين أهداف العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها سعياً لإقرار المشاركة في المعارف والخبرات تمهيداً لتوليد نتائج فكرية متميزة.

المصادر:

1. الزهوري ، بهاء الدين ، تنمية مهارات التفكير عند الأطفال ، 2008.
<http://www.east.jeddahedu.gov.sa/tarbawat/t4.htm>
2. Lipman, M., *Thinking in Education*, Cambridge, U.S.A., 1991.
3. الحموي ، نهى مصطفى يوسف ، أثر برنامج تعليمي في تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال السنة الثانية في الروضة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 1996.
4. Smith, P. A. C., Systematic Knowledge Management Managing Organizational Assets for competitive Advantage, *Journal of Systematic KM*, April, A:/Net, htm, 1996.
5. أبو بكر ، مصطفى محمود ، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
6. matthew, B. & Norton, B. S Effects of Divergent Teaching _ Techniques Upon Creative Thinking Abilities of Collegiate Students in Agricultural Systems Management Courses, Matthew B. Norton, Texas, U.S.A, 2006.
7. الدليمي ، ستار أحمد محمد ، أثر طريقة العصف الذهني في التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الرابع العام في مادة الأحياء ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل ، 2005.
8. Jiazeng, Li; Yanbao; Li Yi, Chen & Wenxian, Wei, *Evaluating of creative_Thinking of Students and Creativity Development at Southeast University*, China, Nanjing, 210096 P. R. China, 1997.
9. الصراف ، زياد عبد الغني أحمد ، أثر استخدام طريقة الوحدات في التفكير الإبتكاري والتحصيل في العلوم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل ، 1999.
10. Kincaid, Mike, Coton, Richard, Milburn, Anne, May, David, Robertson, Lesley, Storrie, Bill, Muir, Kenneth, and Stewart, Denis, *Learning Thinking and Creativity, Learning and Teaching Scotland and the Ides Network*, Scotland, 2004.
11. القحطاني ، مسفر ظافر عايض ، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الملك خالد العسكرية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
12. زيدان ، ندى فتاح ، حامد ، ياسر محفوظ ، أثر استخدام أسلوب التخيل في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة قسم الهندسة المعمارية في كلية الهندسة ، العراق ، 2003.
13. أبو جادو ، صالح محمد علي ، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ودار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة ، رام الله ، فلسطين ، عمان ، الأردن ، 2004.
14. Kiehn, Mark, T., Creative Thinking: Music Improvisational Skills Development Among Elementary School Students, *Journal of Education and Human Development*, Vol. (1), Issue (2), 2007.
15. الخليلي ، خليل يوسف وآخرون ، تدريس العلوم في مراحل التعليم العام ، نقلاً عن ياسر محفوظ الدليمي ، (2001) ، التفكير التباعدي لدى طلبة المرحلة الإعدادية وعلاقته بالذكاء والنضج الإنفعالي والتخصص الدراسي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل ، 1996.
16. الأعرجي ، عاصم ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري - منظور تطبيقي ، ط1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995.

17. Accurso, Michael, S., You Can Teach content and Creativity Skills at 2004.
http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/reading_Room/execsums/accurmsx.pdf
18. Friedel, Curtis R. & Rudd, Rick D, Creative Thinking and Learning Style Under Graduate Agriculture Students, *Journal of agricultural Education*, Vol. (47), No. (4), 2006.
19. فتحي ، محمد ، الطريق إلى نعم - التفاوض مهارات ، ومفاهيم ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2004.
20. المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995.
21. يونس ، عبد الله جار الله ، عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 1995.
22. القماش ، قماش علي ، مفهوم الإبداع والابتكار ، 2004.
<http://www.art.gov.sa/vb/showthread.php?t=2521>
23. فتحي ، محمد ، أبجديات التفوق الإداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2004.
24. رضا ، أكرم ، برنامج تدريب المدربين ، ط1 ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، مصر ، 2003.
25. الجابر ، زينب شلال عكار ، قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007.
26. الزبياري ، محمد رشيد ياسين ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الإستراتيجي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين ، أربيل ، 2005.
27. Robbins, J. & Wiersema, M, A Resource Based Approach to Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelation Ships and Corporate Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 1995.
28. March, James G. & Sutton, Robert I., Organizational Performance as A dependent Variable, *Organization Science*, Vol. (8), No. (6), November-December, 1996.
29. الجبوري ، أحمد عزيز فندي ، فاعلية المنهج الإثنائي في تنمية التفكير الإبتكاري لدى طلبة ثانوية المتميزين في الموصل ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل ، 2002.
30. الديوه جي ، أبي سعيد ، الصادق ، درمان ، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر العلمي الثاني ، الرؤى المستقبلية للإدارة العربية: إستراتيجيات التحول ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش الخاصة ، عمان ، الأردن ، 2004.
31. Daft, Richard L. & Noe, Raymond A., *Organizational Behavior* Harcourt College Publishers Inc., U.S.A, 2001.
32. أبو فارة ، يوسف أحمد ، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2004.
33. كمال ، إبراهيم ، إدارة الأداء والحوافز في الخدمة المدنية ، ديوان الخدمة المدنية ، مملكة البحرين ، 20-21 سبتمبر ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2006.
34. اللامي ، نادية داخل عناد ، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007.

الملحق (1)

(*) تمت المقابلات الشخصية مع مدراء الشركات المبحوثة وكالاتي:

1. السيد حجي خورشيد بريفكاني ، المدير العام لشركة سولاف / دهوك.
2. السيد بهمن أمين كلش ، المدير العام لشركة أهرام / زاخو.
3. السيد درويش بطل ، المدير العام لشركة نوروز / دهوك.
4. السيد هيمن خدر فقي ، نائب المدير العام لشركة هيمن / دهوك.
5. السيد رشيد يونس ، المدير العام لشركة يونس كروب / زاخو.
6. السيد نور الدين شكري شاهين ، المدير العام لشركة أرجلك / زاخو.
7. السيد دليار أحمد غفور ، المدير العام لشركة غازي عنتاب / دهوك.
8. السيد حجي دلداز الزاخولي ، المدير العام لشركة هدى / زاخو.