



Creative Thinking and its role in achieving Organizational Excellence

التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الاشرف *عامر عبد كريم الذبحاوي

Abstract The purpose of this research is to investigate the relationships among Creative Thinking and organizational excellence in the private schools in Najaf Governorate. The importance of the current research is determined by the scarcity of studies that attempted to determine the nature of the relationship between its variables (Creative Thinking and organizational excellence). The present research attempts to address a real problem that directly affects the educational and educational reality in Najaf governorate. Based on the random sample, (150) questionnaires were distributed to a number of teachers in the private schools. The number of questionnaires retrieved was (136), of which (124) were valid for statistical analysis and (83%) response rate. They were analyzed by the advanced statistical program (AMOS v20) And (SPSS v20). The theoretical results revealed a knowledge gap to explain the nature of the relationship between the variables of Creative Thinking and organizational excellence in organizations in general and in private schools in particular. The results showed that there are two types of relationship between the variables of research, a direct relationship between Creative Thinking and organizational excellence).

المستخلص يهدف هذا البحث إلى التحري عن طبيعة العلاقة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي في المدارس الأهلية في محافظة النجف الاشرف. وتتحدد أهمية البحث الحالي في ندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيراته (التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي)، وكذلك محاولة البحث الحالي معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على الواقع التربوي والتعليمي في محافظة النجف. بالاعتماد على العينة العشوائية تم توزيع (150) إستبانة على عدد من التدريسيين في المدارس الأهلية، وكان عدد الإستبانات المسترجعة (136) إستبانة، منها (124) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (83%)، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المتقدم AMOSS v20 وبرنامج الإحصائي SPSS v20. أظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المدارس الأهلية بشكل خاص. كما أظهرت النتائج العملية وجود نوعان من علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وهي علاقة تأثير مباشرة بين (التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي).

المقدمة تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة كونها تعمل في بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة، وهذا يضع أمامها العديد من التحديات لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة متسارعة التغيير، فإذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والنمو في هكذا بيئة فيجب عليها أن تجعل من تفكيرها الابتكاري والإبداعي كونه أحد أهم الضرورات التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز وضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أنها تلتزم بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة ومتميزة أو تعمل على تأدية وظائفها التي تقع ضمن مسؤوليتها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه، إلا أنه يجب أن يكون لديها الطموح والبصيرة والعمل على استشراف المستقبل إلى أبعد من ذلك، وتتنظر ببصيرة إلى الأبعد وأن تكون آمالها نحو الأسمى كي تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، ويصبح التفكير الابتكاري لديها سمة مميزة لأدائها وخدماتها. ومن هنا فإن نجد أن المنظمات المتميزة سواء كانت حكومية (منظمات الخدمة العامة) أو غير حكومية (منظمات الأعمال) يجب عليها أن تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية لمتطلبات بيئة العمل ومتطلبات سوق العمل، بل والتوقعات المستقبلية لجميع الزبائن وأصحاب المصلحة وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات تحقق تميزاً واضحاً عن باقي المنظمات المنافسة، وهذا الأمر ليس بالسهل ويحتاج للمزيد من الجهود والمثابرة من قبل المنظمات العاملة في بيئة التعليم الأهلي حيث إن التميز هو الركيزة الأساسية لها على اختلاف أنواعها ومفتاح نجاحها وتفوقها في تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبائن. وفي هذا البحث سيتم التطرق ووفق أربعة مباحث إلى المنهجية العلمية والمعرفية للبحث في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني عن الإطار النظري لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وفي المبحث الثالث إلى الجانب العملي للبحث وأخيراً المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول

الأسس المنهجية والمعرفية للبحث

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

يعد التفكير أحد أهم الأنشطة التي يتصف بها الفرد في منظمات الأعمال عن بقية المنظمات، لأنه يمثل سلوكاً معقداً يجعل من الفرد قادراً على التعامل مع المثيرات والمواقف المختلفة، كما ويسهم في مساعدة الفرد على اكتساب المعارف والخبرات وفهم طبيعة الأعمال وتفسيرها وحل المشاكل والتخطيط واتخاذ القرارات، وبذلك فإن لموضوع التفكير الابتكاري حيوية لدى منظمات الأعمال فهو سمة شخصية ملازمة للفرد تجعل منه قادراً على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير يؤدي إلى التميز والإبداع من خلال الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين، وبذلك فإن التفكير الابتكاري ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجات الابتكار وكذلك العمل على تحقيق ميزة تنافسية، وإن التفكير الابتكاري واحد من أهم الحلول التي تساعد المنظمات التي تسعى إلى التميز وهو أحد أهم الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، وتتمثل مشكلته البحث بالنسأل الرئيسي التالي ((هل لدى الفرد في منظمات الأعمال (المنظمات المبحوثة) القدرة على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير والعمل على إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه بالشكل الذي يحقق التميز التنظيمي ومواجهة البيئة التنافسية التي تعمل المنظمة في نطاقها)).

ثانياً: أسئلة البحث: Research Questions

استناداً إلى المشكلة المذكور آنفاً، فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ. ما العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتميز التنظيمي؟

ب. ما العلاقة بين الطلاقة اللفظية والتميز التنظيمي؟

ج. ما العلاقة بين المرونة التلقائية والتميز التنظيمي؟

د. ما العلاقة بين الأصالة والتميز التنظيمي؟

هـ. ما العلاقة بين التفاصيل والتميز التنظيمي؟

و. ما العلاقة بين الحساسية للمشكلات والتميز التنظيمي؟

ثالثاً: أهمية وأهداف البحث: Research Objectives

إن موضوع العلاقة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي لازال يشكل تساؤلا يثير الجدل بين العديد من الباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي فالبعض يعتقد إن جميع الأعمال الابتكارية تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، والبعض الآخر يرى إن التفكير الابتكاري هو احد جوانب التميز في منظمات الأعمال، حيث تكمن أهمية البحث في أهمية متغيراته حيث يعد التفكير الابتكاري احد أهم الأساليب التي تلجا إليها منظمات الأعمال لإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل أو إنتاج أفكار جديدة تسهم في رفع كفاءة وإمكانيات المنظمات في البيئة التنافسية والحصول على موقع متميز في السوق التنافسية، حيث تعمل هذه المنظمات على استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة تتمثل بوضوح الهدف والحرص على الأداء من أجل التميز التنظيمي الذي يستند على العمل الجماعي وخلق العمل وجود بيئة العمل والمناخ والثقافة التنظيمية.

وعلى الرغم من إن التفكير الابتكاري يشير إلى احد أهم الأنشطة الداخلية للمنظمة، وإن طبيعة الأنشطة التفكيرية تسهم في حل مشكلة ما أو ابتكار حلول جديدة، وعلى الرغم من افتراق الأفراد في أساليب التفكير وأنماطهم المعرفية إلا إن التفكير الابتكاري له أهمية كبيرة للمنظمات كونه عملية عقلية ذات مراحل تبدأ بالعثور على المشكلة وتنتهي بالوصول إلى الحل، وإن المنظمة التي تتميز بوجود الأفراد العاملين الذين يتمتعون بالأفكار الابتكارية فإنها منظمة متميزة وتتميز بالأصالة والقبالية على مواجهة التحديات التنافسية وتكون قادرة على إدارة عملياتها وإدارة التغيرات الداخلية والخارجية وإدارة مشاريعها ومواردها وكذلك إدارة المعرفة الضمنية والظاهرة التي تمتلكها من ضمن بيئة الأعمال التي تعمل فيها والتي تتصف بالتغير والسرعة المستمرين.

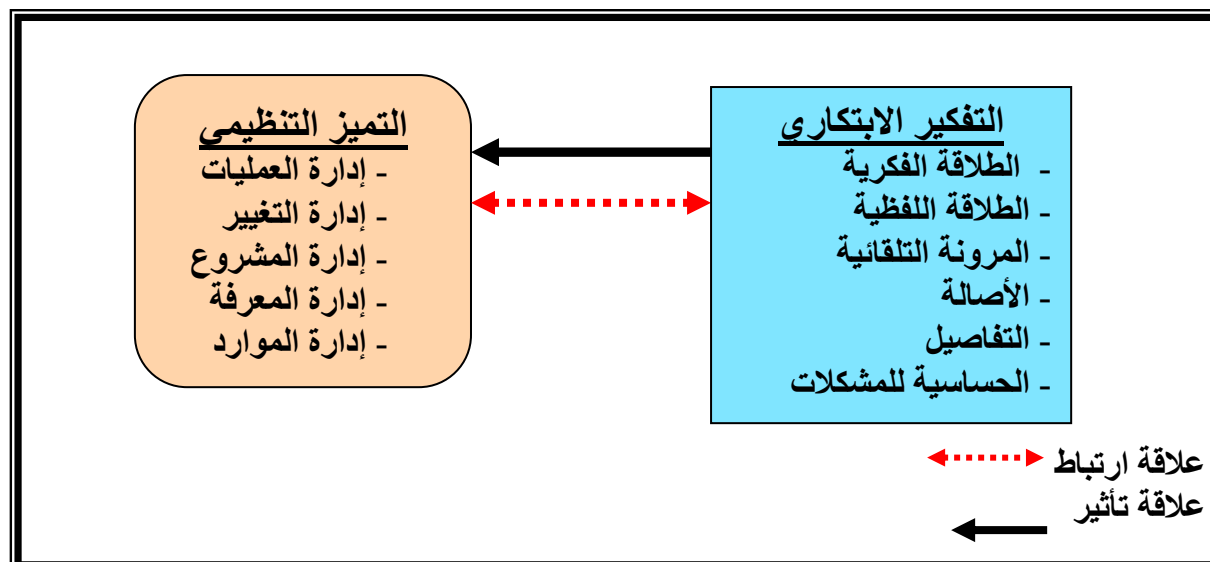
وتتلخص أهداف البحث في النقاط التالية:

١. العمل على تعريف المنظمة المبحوثة بضرورة التعرف على مفهوم التفكير الابتكاري كونه يعبر عن نفسه في صورة إنتاج جديد يمتاز بالتنوع والقبالية للتحقيق.
 ٢. العمل على توجيه العاملين بعدم التقيد بالأنماط السلوكية السائدة لديهم كونها تقلل من فرص الابتكار والإبداع والعمل على إتباع منهج الاستقلالية والتميز وعدم الاكتراث بأراء الآخرين من أجل تطوير السلوك الابتكاري.
 ٣. توجيه منظمات الأعمال التي هي بحاجة إلى وجود الأفراد من ذوي المهارات والخبرات الكفوءة التي لها دورها الهام في تحقيق التميز التنظيمي وذلك بالتركيز على التفكير الابتكاري الذي يتميز بالمرونة والانطلاق والتحرر.
 ٤. إعطاء صورة واضحة عن متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة كونها من المتغيرات التي تسهم ومن خلال التفكير الابتكاري في تحديد نقاط الضعف أو القوة في المواقف والقدرة على فتح آفاق جديدة تساعد على رفع مستوى التميز التنظيمي في منظمات الأعمال.
 ٥. جعل منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمة المبحوثة على وجه الخصوص أن قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير قدرات التفكير الابتكاري لدى العاملين لديها من خلال العمل على قبول الأنشطة والأفكار التي تبدو غير مألوفة وتعزيزها بما يسهم بإثراء بيئة العمل التنظيمي بالخبرات المتنوعة وإتاحة الفرصة للعاملين في التفاعل مع هذه الخبرات واستخدام الوسائل المتاحة.
- تندرج تحت أسئلة البحث مجموعة من الأهداف، وهي:
- أ. تحديد العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتميز التنظيمي؟
 - ب. تحديد العلاقة بين الطلاقة اللفظية والتميز التنظيمي؟
 - ج. تحديد العلاقة بين المرونة التلقائية والتميز التنظيمي؟
 - د. تحديد العلاقة بين الأصالة والتميز التنظيمي؟
 - هـ. تحديد العلاقة بين التفاصيل والتميز التنظيمي؟
 - و. تحديد العلاقة بين الحساسية للمشكلات والتميز التنظيمي؟

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: Research Framework

قام الباحث بتطوير نموذج فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرين أساسيين، وكما هو موضح في الشكل (1) أدناه حيث أن متغير التفكير الابتكاري تتم قياسه من خلال (الطلاقة الفكرية، الطلاقة اللفظية، المرونة التلقائية، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات) وهو متغير مستقل

Independent Variable، والأبعاد (إدارة العمليات، إدارة التغيير، إدارة المشروع، إدارة المعرفة، إدارة الموارد) يتم اعتمادها في قياس التميز التنظيمي كمتغير تابع Dependent Variable.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث: Research hypothesis

من أجل إيجاد إجابة منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، هناك فرضيتين رئيسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وهي فرضيات علاقة التأثير والارتباط وكما يلي:

فرضيات علاقات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى: إن التفكير الابتكاري يرتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي،

وينبثق عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، هي:

- أ. الطلاقة الفكرية ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.
- ب. الطلاقة اللفظية ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.
- ج. المرونة التلقائية ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.
- د. الأصالة ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.
- هـ. التفاصيل ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.
- و. الحساسية للمشكلات ترتبط ارتباطاً معنوياً موجباً في التميز التنظيمي.

فرضيات علاقات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: إن التفكير الابتكاري له تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي، وينبثق

عن هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، هي:

- أ. الطلاقة الفكرية لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.
- ب. الطلاقة اللفظية لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.
- ج. المرونة التلقائية لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.
- د. الأصالة لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.
- هـ. التفاصيل لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.
- و. الحساسية للمشكلات لها تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي.

سادساً: مقياس البحث: Research Measurement

يسعى البحث الحالي إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert في الاستبانة لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة البحث، والمكون من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس جميع المتغيرات. تم قياس التفكير الابتكاري من خلال أبعاده الستة (الطلاقة الفكرية، الطلاقة اللفظية، المرونة التلقائية، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات)، عن طريق تبني مقياس (الزغول، ٢٠١٥) والمكون من (24) سؤالاً، وفي محاولة قياس أبعاد التميز التنظيمي الذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: (إدارة العمليات، إدارة التغيير، إدارة المشروع، إدارة المعرفة، إدارة الموارد)، تم الاعتماد على (Harrington, 2005) المؤلف من (25) سؤالاً، كما في الملحق (1).

سابعاً: أداة البحث: Research Instrument

تمثل الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمد عليه البحث الحالي في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، ولقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة (2018/2/1 ولغاية 2018/3/4) على عينة البحث، وقد قسمت على جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يضم (49) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين: المحور الأول: يتكون من (24) فقرة خاصة بالتفكير الابتكاري. المحور الثاني: يتكون من (25) فقرة خاصة بالتميز التنظيمي.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: Research Population & Sample

نظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع التعليم الأهلي في العراق بشكل عام وفي محافظة النجف الاشراف على وجه الخصوص، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للبحث، أما المجتمع فقد تمثل في اختيار سبعة مدارس أهلية في محافظة النجف والتي تمثل **الحدود المكانية للبحث** وهي: ثانوية النجوم، ثانوية القمة، ثانوية بانيفيا، ثانوية براثا، ثانوية الوادي المقدس، ثانوية المتنبي، ثانوية القصواء)، أما **الحدود البشرية** فقد تم اختيار عدد من التدريسيين في هذه المدارس السبعة هو (331) فرد وهذا هو مجتمع البحث، وتم اختيار عينة من هذا المجتمع من التدريسيين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية وكان عددهم (150) فرد وبعد توزيع استمارة الاستبيان تم استرجاع (124) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أما الحدود الزمانية للبحث بجانبها النظري والميداني من 2017/9/1 لغاية 2018/3/4 تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي وثبات مقياس البحث

لجأ الباحث إلى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 مثل (Normality Test, Standardized Regression Weights) لتحليل البيانات، ويرجع السبب في استعمال هذا البرنامج إلى ندرة استعماله في الدراسات العربية وإلى دقة نتائجه التي يمكن أن تساعد في التوصل لاستنتاجات موضوعية ودقيقة، وكذلك الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS v.20 لقياس معامل Cronbach Alpha. وان ثبات مقياس البحث من أجل التعرف على ثبات مقياس البحث، تم الاعتماد على معامل (Corrbach Alpha) وكما مبين في الجدول (1):

جدول (1) نتائج اختبار مقياس البحث

متغيرات البحث	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الطلاقة الفكرية	4	.78
الطلاقة اللفظية	4	.80
المرونة التلقائية	4	.75
الأصالة	4	.72
التفاصيل	4	.84

الحساسية للمشكلات	4	.71
التفكير الابتكاري	24	.91
إدارة العمليات	5	.83
إدارة التغيير	5	.81
إدارة المشروع	5	.90
إدارة المعرفة	5	.81
إدارة الموارد	5	.88
التميز التنظيمي	25	.82
كامل المقياس	49	.83

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1) أن أداة البحث تتسم بالثبات العالي، فضلاً عن إن كافة فقرات المقياس تتسم بالتناسق الداخلي، وهذه المؤشرات يؤهل أداة البحث للاختبارات اللاحقة.

المبحث الثاني

الإطار النظري للمبحث

في هذا المبحث سوف نستعرض الجانب النظري لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وفقاً لآراء العديد من الكتاب والباحثين وكما يلي:

أولاً: التفكير الابتكاري Creative Thinking

١. مفهوم التفكير الابتكاري: The Concept of Creative Thinking

يعد مفهوم التفكير الابتكاري من المفاهيم الحيوية لدى المختصين في حقل إدارة الموارد البشرية، إلا إنهم اختلفوا في تحديد مفهوم واحد له وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والأكاديميين في تحديد طبيعته ومكوناته. يرى (Ulger,2016:697) إن التفكير الابتكاري أحد أهم الأساليب الحديثة التي تحدث عنها وناقشها العديد من الباحثين والأكاديميين في مجال السلوك البشري، إذ يعد يتضمن إطلاق العنان للعقول والمهارات والخبرات والمواهب التي يمتلكها الفرد والتي يمكن التعبير عن نفسها وإثبات وجودها بشتى الطرق، ويسهم هذا النوع من التفكير بدعم كبير لتنمية الأفكار الجديدة وتحليلها واختيار أفضلها، مع مراعاة التركيز على التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة في قدرة الأفراد العاملين لديها من طرح أفكارهم الابتكارية وفي بناء رسالة واضحة ومفهومة عن دورهم في تميز منظمات الأعمال في البيئة التنافسية. ويرى (Brazdauskas,2015:77) إن التفكير الابتكاري يتمثل في قدرة الأفراد في منظمات الأعمال على التميز بتقديم أفكاره ونتاجاته، إذ يتميز الفرد بسميزات عديدة منها قدرته على تشخيص المشكلات التي تعترض بيئة العمل وتحليلها والتعمق والنظرة الثاقبة في إيجاد الحلول المناسبة لها، وبذلك فإن هذا يمثل سلوكاً ابتكارياً لتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات، وله القدرة والاستعداد النفسي والبدني للتفكير ومواجهة الصعوبات التي تواجه بيئة العمل التنظيمي. ويشير (Hu et al.,2016:478) إلى إن التفكير الابتكاري نمط من أنماط التفكير القائم على مبدأ التخلص من الأفكار التقليدية والبحث عن الأساليب والأفكار الحديثة أو المتطورة التي تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة، إذ يعتمد التفكير الابتكاري على أسلوب التدريس المعتمد في البيئة التعليمية، والقدرة على إيصال المعلومات من المعلم أو المدرب إلى الطالب أو الموظف، والعمل على دعم العقول المبدعة التي تسعى لحل المشكلات التي تعترض العاملين في المنظمة، إذ يسعى الأفراد الابتكاريون إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة والسياسات التي تحكم منظماتهم. ويرى (Barutcu,2017:36) إن التفكير الابتكاري يمثل أحد السمات الشخصية للفرد والتي تتمثل بالمبادرة والقدرة والقابلية التي يسعى بها الفرد للتخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع أنماط جديدة من التفكير لتجنب الروتين والطرق التقليدية في بيئة العمل التنظيمي. وقد أشار (Madore et al.,2016:4) إلى مفهوم التفكير الابتكاري إذ يتمثل بقدرة الفرد على التفاعل بينه وبين الخبرات التي يكتسبها في بيئة العمل، وهو بذلك محصلة لمجموع القدرات التي تقع ضمن

التفكير المتشعب حيث المرونة والأصالة والطلاقة وتشجيع الأسئلة المنطلقة لدى الأفراد وتنمية ظاهرة حب الاطلاع والاكتشاف لديهم. ويعرف (Sehic,2017:82) التفكير الابتكاري على أنه قدرة الفرد على تجنب الروتين في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل أو في مهام العمل المناطة به وهو سمة عقلية تتضمن مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالطلاقة والأصالة والمرونة.

٢. أبعاد التفكير الابتكاري Dimensions of Creative Thinking

تم الاعتماد على الباحث (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩٠ - ٢٩١) في تحديد الأبعاد الرئيسية للتفكير الابتكاري وهي ستة أبعاد وكما يلي:

١. الطلاقة الفكرية: Ideational Fluency :

وتتمثل في قدرة الفرد على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة لمشكلة ما (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩٠). ويرى (Chena et al.,2015:121) إن بُعد الطلاقة الفكرية من أهم المكونات الرئيسية في التفكير الابتكاري للفرد والتي يتفق العديد من الباحثين على إنها قدرة الموظف على توليد أكبر عدد من الأفكار المتميزة والتي فيها شيء من الإبداع والتميز والتي تكون مبنية على المهارات والخبرات والمقدرات الموهبة لدى الفرد اتجاه موقف معين وخلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية توليد هذه الأفكار المبتكرة بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

٢. الطلاقة اللفظية: Word Fluency :

وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من ممكن من المفردات ضمن مواصفات معينة في فترة زمنية معينة (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩٠). ويرى (Barutcu,2017:37) إن الطلاقة اللفظية تعد من الأبعاد الرئيسية للتفكير الابتكاري والتي تتمثل في قدرة الفرد على الاستعداد التام على طرح العديد من الأفكار المستندة على منهج الإبداع والتميز في بيئة العمل، وكذلك الاستعداد التام على تبني الأفكار المدروسة جيداً والتي تلاقي دعم كبير من الإدارة العليا في المنظمة، إذ تشجع على الابتكار ونبذ الحقد والكرهية فيما بين زملاء العمل في التعامل مع الموظف ذو الأفكار المبتكرة، وهذا يسهم في تشجيع الروح المعنوية وخلق الأجواء الملائمة للعمل لتحقيق التميز والتقدم في بيئة الأعمال المتغيرة.

٣. المرونة التلقائية: Spontaneous Flexibility :

وتتمثل في قدرة الفرد على الابتعاد عن التقليد وإنتاج أفكار مناسبة لموقف ما بحيث تتسم بالتنوعية واللامنطية (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩٠). ويرى (Zhang,2013:1920) إن المرونة التلقائية كبعد أساسي من أبعاد التفكير الابتكاري تشير إلى الإمكانية العالية والقدرة المتميزة للموظف على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات وإمكانية التحول إلى آخر مع استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات ومراعاة الحلول غير التقليدية لمواجهة المشاكل التي تعترض بيئة العمل.

٤. الأصالة: Originality :

وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أفكار أصيلة ونادرة، أي التفكير إلى مدى ابعدها من الأشياء المعتادة، بحيث يكون الفرد قادراً على إنتاج أفكار تمتاز بالجدة والندرة (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩١). ويرى (Lin & Wu,2016:1676) إن الأصالة كبعد من أبعاد التفكير الابتكاري تتمثل في قدرة الفرد إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة وغير مألوفة سابقاً من قبل أي من الأفراد العاملين، بحيث إن هذه الأفكار وتمثل أحد أهم الطرق والأساليب المبتكرة أو المتطورة التي تسهم في تميز العمل التنظيمي، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً والتي تمثل سرعة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروط معينة في موقف معين أو اتجاه فرصة عمل تحقق الاستدامة للمنظمة.

٥. التفاصيل: Elaboration :

وتشير إلى قدرة الفرد على تقديم إضافات وتفاصيل جديدة لفكرة معينة أو موقف ما (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩١). ويرى (Madore et al.,2016:4-5) إن لبعد التفاصيل من أبعاد التفكير الابتكاري هو في قدرة الفرد على تقديم إضافات نوعية ومتميزة من الأفكار المبدعة أو المبتكرة التي تتضمن تفاصيل جديدة لفكرة غير مطروقة أو غير معتادة سابقاً في المنظمة ذاتها أو في المنظمات المنافسة ، وذلك ضمن استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي

ينتمي إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرنة وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

٦. الحساسية للمشكلات: Problem Sensitivity

وتتمثل في القدرة على تحديد نقاط الضعف أو القوة في المواقف والقدرة على فتح آفاق جديدة تتعلق بذلك الموقف (الزغول، ٢٠١٥: ٢٩١). ويرى (Brazdauskas, 2015: 77) إن بُعد الحساسية للمشكلات من الأبعاد الرئيسة والذي يشير إلى قدرة العاملين في بيئة العمل التنظيمي على المشاركة في تنمية وتميز المنظمة التي يعملون فيها من خلال الروح الحماسية في تشخيص نقاط الضعف والعمل على إيجاد أسبابها والحلول الملائمة لها، وكذلك تشخيص نقاط القوة والاستفادة منها وذلك ضمن برامج عمل تستمع من خلالها الإدارة العليا إلى المقترحات الابتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المروءوس على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها لاستكمالها.

ثانياً: التميز التنظيمي Organizational Excellence

١. مفهوم التميز التنظيمي The Concept of Organizational Excellence

يرى (McGregor) إن التميز هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. وإن التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه انجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي الزبائن وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، ٢٠٠٨: ٨٠). ويرى (Pinar & Girard, 2008: 31) إن التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. ويرى (Harrington, 2005: 2) أن التميز التنظيمي هو ضرورة حتمية لتحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ورفع مستوى كفاءة الأداء والتميز للأفراد العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة حيث يتطلب ذلك التطور وجود تنظيم فعال لتحقيق التميز والمنافسة بين المنظمات المختلفة وتحقيق نجاحها. ويؤكد (Shelton et al., 2010: 46) على إن مفتاح التميز التنظيمي هو القيادة الممتازة التي تحكم المنظمة، وفي قلب القيادة الممتازة تكمن أربعة قيم تنظيمية هي: الإبداع والابتكار التطوير والتحسين المستمر، فهي ضرورية من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وتحقيق نتائج ايجابية ملحوظة، ويتطلب القيام بذلك استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة ومن خلال تلك الاستراتيجيات والمهارات تمكن القادة من الارتقاء إلى الوضع الراهن وإنشاء منظمات عالية الأداء، هذه القيم والاستراتيجيات والمهارات يمكن أن تمكن قادة القرن الحادي والعشرين لخلق مستويات جديدة من التميز التنظيمي من خلال تسخير أقوى الطاقة في الكون وهي طاقة العقل البشري. ويرى (غازي، 2014: 8) إن التميز التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء التنظيمي يساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى المطلوب مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة بين مختلف المجالات وأنشطة العمل داخل المنظمة. ويرى (زيد، 2008: ١٢) إن التميز التنظيمي هو تفوق المنظمة وتحقيق الأداء العالي الذي يفوق أداء بقية المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع زبائنهم والعاملين معها بعلاقات التفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية والمحيط بها. ويرى (الصيرفي، 2009: 6) إن التميز التنظيمي هو تحقيق الهدف التي تسعى لتحقيقه المنظمات من خلال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة التي تمتلكها تلك المنظمات والتي يمكن أن تعكس الأداء الفعال لتحقيق النجاح. ويشير (Cortina, 2008: 55) إلى إن التميز التنظيمي هو معرفة المنظمات للعقبات التي تواجهها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وكيفية تجاوز تلك العقبات التي من شأنها أن تؤثر على عمل تلك المنظمات حيث تعمل على رفع كفاءة أداء العاملين لديها وكيفية الحصول على معلومات تساعد عمل القادة الإداريين من الوصول إلى تحقيق الأهداف لأنها بحاجة إلى التطوير المستمر من أجل تحقيق المنافسة بين مختلف المنظمات. ويرى (Shih et

145:2013, al.) إلى إن التميز التنظيمي وضع الخطوط العريضة التي يمكن أن تتخذها المنظمات لتحقيق التميز من خلال وضع عدة استراتيجيات من قبل المنظمات لتحقيق مجموعة أهداف في مكان العمل والتخفيف من السلبية في أداء العاملين فمن خلال وضع تلك الاستراتيجيات يمكن تطوير مهارات وكفاءة أداء العاملين وتحقيق المنافسة على مستوى البيئة الخارجية.

٢. أبعاد التميز التنظيمي Dimensions of Organizational Excellence

تم الاعتماد على نموذج (Harrington, 2005) في تحديد أبعاد التميز التنظيمي والتي هي خمسة أبعاد رئيسة وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل بُعد من هذه الأبعاد وكما يلي:

١. إدارة العمليات Process Management :

إن هناك الكثير من العوامل التي تستفيد منها المنظمات لإدارة العملية وأثرها على الأداء التشغيلي والتحقيق في دور الكثافة التنافسية على فعالية إدارة العمليات، حيث تأثير تصميم العملية على الكفاءة والابتكار يؤثر على الأداء وهذا يؤثر بشكل عام على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن تكون إدارة العمليات أداة فعالة إذا ما تم تخصيص مستويات تصميم العملية، والتحكم فيها، وتحسينها لتتناسب مع البيئة التنافسية، وهناك ثلاثة عناصر باعتبارها عناصر أساسية لإدارة العمليات أو ممارسات التصنيع المتعددة مثل مشاركة الزبائن/الموردين، ومراقبة الجودة، والتركيز على العمليات، لأنها تؤثر بشكل عام على طبيعة العمل وكفاءته (Jones & Linderman, 2013:335). ويرى (Hepp et al., 2010:1) إن إدارة العمليات أداة لتنفيذ العمليات التجارية التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات، وأن أغلب المنظمات لديها معرفة غير مكتملة وسيطرة غير كاملة على مساحات العمليات الخاصة بهم، حيث تهدف لدعم كل عملية تنظيمية والاستعلام عن طريق التعبيرات المنطقية للإدارة العليا من أجل تحديد الأنشطة ذات الصلة بأنشطة المنظمة وإدارة عملياتها. ويرى (Palmberg & Klara, 2008:203) إن إدارة العمليات تلعب دوراً هاماً في التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة إدارة عملياتها على المستوى الاستراتيجي، حيث إن إدارة العمليات موجودة منذ فترة طويلة، ولكن على عكس العديد من اتجاهات الإدارة الأخرى ظلت إدارة العمليات ذات أهمية كبيرة، وهناك نقاش مستمر بين كل من الممارسين والباحثين حول كيفية تحقيق الإدارة الأفضل لتوليد القيمة وخلق الأنشطة التي تعمل من خلال جميع المنظمات، وأن العديد من وجهات النظر المتباينة بين الممارسين والباحثين فيما يتعلق بمفهوم العمليات وإدارة العمليات، حيث لا يزال العديد من كبار المديرين يشعرون بالارتباك فيما يتعلق بكيفية استخدام إدارة العمليات على المستوى الاستراتيجي.

٢. إدارة التغيير Change Management :

إن إدارة التغيير تشير إلى التغييرات الداخلية والخارجية التي تحدث في البيئة على حد سواء والتي لها تأثيراتها على المنظمة، أما بالنسبة للتغيير الداخلي، فهو يجمع بين التحول الداخلي في قيم العاملين، وتطلعاتهم، وسلوكياتهم مع التحولات "الخارجية" في العمليات الإستراتيجية، والممارسات والنظم وطرق التعلم الجديدة للتفكير، ويشير التغيير أحياناً إلى التغييرات في البيئة التنظيمية الخارجية التي تتعلق بالتكنولوجيا والسياسة والقضايا القانونية والمجتمع والمنافسين والزبائن والسوق بشكل عام (Oner et al., 2014:185-186). ويرى (Welbourne, 2014:17-19) أن إدارة التغيير قد تكون فاشلة وهذه الحقيقة مدعومة ببعض البيانات الخاصة التي تبين أن القادة الذين يديرون هذه التغييرات ويعلنون عن انعدام الثقة في منظماتهم وعدم القدرة على التغيير، ويبدو أن تزداد سوءاً مع مرور الوقت لهذه الأسباب، فن وعلم إدارة التغيير يرجع إلى التغيير بالنسبة للمديرين من خلال معرفة القيام بالتالي:

أ. قم بإنهاء التفكير في التغيير كشيء سلبي.

ب. التوقف عن الحديث عن إدارة التغيير كحدث.

ج. استخدام نماذج جديدة والابتعاد عن تلك القائمة على إدارة التغيير.

ويرى (Altamony et al., 2016:690) إن استكشاف عوامل النجاح الحاسمة في إستراتيجية إدارة التغيير هو لضمان التنفيذ الناجح لنظام تخطيط موارد المنظمة، وأن الإستراتيجية الناجحة لإدارة التغيير تتكون من ثلاث مراحل: الاستعداد لتغيير التغيير وتنفيذه وقياس الأثر على المستخدم،

في مرحلة الإعداد للتغيير، إذ يجب على القيادة التنظيمية الاستعداد لتغيير ثقافة وهيكـل المنظمة ويجب أن تدار من خلال ملاحظة الأفراد والثقافة والتنظيم في مرحلة تنفيذ التغيير.

٣. إدارة المشروع Project Management:

تعد إدارة المشروع سلسلة مهمة تتضمن إدارة الأنشطة والمهام، ولها أهدافها الخاصة والمحددة وكذلك لها مواصفات معينة، فإنها تحتاج توفير الموارد والمواد والأفراد العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في انجاز الأعمال المطلوبة وكذلك تتطلب إدارة المشروع تحديد أوقات العمل المحددة وكذلك توفير الآلات والمعدات لانجاز الأعمال المطلوبة مع الأخذ بنظر الاعتبار عوامل تحديد انجاز المشروع من (الوقت، التكلفة، النطاق) هذا ما يسمى بالمثلث الحديدي، حيث لا يزال عدد كبير من مديري المشاريع يركزون عليه لقياس الأداء، بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثل العمر والخبرة للعاملين، لتحقيق رضا الزبائن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشروع (Badewi & Amgad, 2015:2). ويرى (Hyvari & Irja, 2016:108) إن المنظمات تستخدم وبشكل متزايد إدارة المشاريع التنظيمية في عملها لتحقيق أهداف المنظمة، والغرض من ذلك هو التحقيق في فعالية تنفيذ إستراتيجية المنظمة مع بقية منظمات الأعمال الأخرى ومعرفة كيفية تحديد أدوار الإدارة العليا وإدارة المشاريع التنظيمية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، كما إنها تهتم في العوامل التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر على كفاءة تنفيذ الإستراتيجية، إذ إن هناك أهمية للأدوار والمسؤوليات الواضحة في الإدارة التنظيمية لإدارة المشاريع، بالإضافة إلى ذلك، أكدت كل من الإدارة العليا وإدارة المشاريع التنظيمية على أهمية الاتصال، لأن التغييرات في الوقت الحاضر في مجالات البيئة ومجالات التركيز الأخرى تتطلب استجابة سريعة.

٤. إدارة المعرفة Knowledge Management:

تعد إدارة المعرفة نهجاً متكاملاً لتحديد واسترجاع وتقاسم وتقييم موجودات المشاريع والمعلومات، ويمكن أن تشمل موجودات المعلومات هذه قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، فضلاً عن الخبرة الضمنية غير المكتسبة والخبرة المخزنة في رؤوس العاملين قبل الشروع في انجاز العمل، حيث أن تعريف المعرفة قد نوقش طويلاً ولا يزال يناقش في الأوساط الأكاديمية، حيث يعد من أحد أهم المواضيع المشتركة في أدبيات إدارة المعرفة في كيفية جمع البيانات من أجل إنشاء المعلومات، وإدماج المعلومات لخلق تلك المعرفة إذ أن المعلومات يتم تحويلها إلى معرفة من خلال الأفراد العاملين (Richard et al., 2006:19). وإن إدارة المعرفة هي إدارة التقنيات والأدوات وكذلك إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن خلال تلك المعرفة يمكن إدارة الأعمال بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق الاستثمارات من خلال إدارة ونشر المعرفة لأنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وكفاءات تعتمد على تلك المعرفة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة المنظمة وخلال معرفة أن التكنولوجيا ليست أهم جانب من جوانب إدارة المعرفة، فإنها تلعب دوراً حاسماً في تسهيل التواصل والتعاون بين العاملين في مجال المعرفة في المنظمة، ويمكن إدارة المعرفة الضمنية والصريحة على نحو أفضل باستخدام نظام إدارة المعرفة لأنها نظام متخصص يتفاعل مع أنظمة المنظمة، وإن لإدارة المعرفة دور بارز في كيفية اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (Abdullah et al., 2002;1). ويرى (Omotayo, 2015:1) إن ظهور الاقتصادات القائمة على المعرفة أهمية على الإدارة الفعالة للمعرفة، وقد وصفت الإدارة الفعالة للمعرفة بأنها عنصر حاسم للمنظمة تسعى إلى ضمان ميزة تنافسية إستراتيجية مستدامة، ولكي تتمكن المنظمات من إدارة المعارف بفعالية، يجب الاهتمام بثلاثة عناصر رئيسة هي: الأفراد والعمليات والتكنولوجيا في جوهرها، لضمان نجاح المنظمة، وينبغي أن يكون التركيز على ربط الأفراد والعمليات، والتكنولوجيا لغرض الاستفادة من المعرفة.

٥. إدارة الموارد Resource Management:

تعد إدارة الموارد إحدى أهم الإدارات التي تقوم عليها إدارة المنظمات وفي ضوء تزايد مركزية وعولمة عمليات العمل، حيث استجابت العديد من المنظمات لبيئاتها الدينامية عن طريق إدخال فرق افتراضية يقوم فيها الأعضاء بتوزيعهم الجغرافي وتنسيق أعمالهم مع تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التطور السريع لتكنولوجيات الاتصالات الجديدة تسارعت حيث أدت إلى ظهور التكنولوجيات مثل الإنترنت (Hertel et

69:2005, al.). ويرى (Rynes et al., 2004:381) أن أغلبية العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية لهم دور فعال في انجاز المهام الوظيفية في إدارة المنظمات فمن خلال العوامل البيئية التي تساعد الأفراد العاملين على انجاز تلك المهام بكفاءة وفاعلية، وتحديد الظروف التي تحد من تحقيق الانجاز المطلوب، حيث تعمل المنظمة على تفعيل دور الحوافز والمكافأة لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها المنظمة مع بقية المنظمات الأخرى.

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١. التحليل الوصفي لمتغير التفكير الابتكاري

تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، ان الوسط الحسابي لإجمالي ابعاد التفكير الابتكاري هو (4.32) وهو اكبر من الوسط الفرضي على مقياس اختبار البحث البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.80) وبمعامل اختلاف (0.66). فيما جاء بُعد الطلاقة الفكرية بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.76)، فيما جاء بُعد التفاصيل بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.84). فيما جاءت ابعاد المرونة التلقائية، الاصالة، الطلاقة اللفظية، والحساسية للمشكلات بالمرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي بالاعتماد على قيمة

جدول (2) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التفكير الابتكاري

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	ترتيب الفقرات
IF1	4.374	.7492	.560	2
IF2	4.2339	.80757	.652	4
IF3	4.3952	.74155	.550	1
IF4	4.371	.7492	.560	3
الطلاقة الفكرية IF	4.386875	0.7613825	0.58025	الأول
WF1	4.2903	.79402	.630	2
WF2	4.2016	.82620	.683	3
WF3	4.5726	.60045	.361	1
WF4	4.1855	.96581	.933	3
الطلاقة اللفظية	4.3125	0.79662	0.65175	الخامس
SF1	4.2177	.89770	.806	3
SF2	4.4355	.71274	.508	2
SF3	4.5806	.63881	.408	1
SF4	4.0968	.70329	.495	4
المرونة التلقائية SF	4.33265	0.738135	0.55425	الثالث
O1	4.4516	.61624	.380	2
O2	4.4758	.70381	.495	1
O3	4.2581	.79501	.632	3
O4	4.1048	1.04234	1.086	4
الاصالة O	4.322575	0.78935	0.64825	الرابع
E1	4.4435	.90439	.818	2
E2	4.2339	.82746	.685	4

3	.767	.87585	4.3065	E3
1	.576	.75907	4.4677	E4
الثاني	0.7115	0.8416925	4.3629	التفاصيل E
2	.754	.86818	4.4516	PS1
1	.494	.70255	4.4506	PS2
3	.602	.77611	4.3468	PS3
4	1.410	1.18748	3.6694	PS4
السادس	0.815	0.88358	4.22985	الحساسية للمشكلات
	0.660	0.8017	4.3245	جميع الأبعاد

المصدر: الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v20. n=124

٢. التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي

تشير النتائج الواردة في الجدول (3)، أن الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد التفكير الابتكاري هو (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي على مقياس اختبار البحث البالغ (3)، وانحراف معياري (0.95) وبمعامل اختلاف (0.94). فيما جاء بُعد إدارة العمليات بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.72)، فيما جاء بُعد إدارة التغيير بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.94)، فيما جاءت أبعاد إدارة المشروع، إدارة المعرفة، وإدارة الموارد بالترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي.

جدول (3) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التميز التنظيمي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	ترتيب الفقرات
PM1	4.1532	.76556	.586	5
PM2	4.3226	.86060	.741	3
PM3	4.2661	.71122	.506	4
PM4	4.3871	.63386	.402	2
PM5	4.4516	.61624	.380	1
إدارة العمليات PM	4.31612	0.717496	0.523	الأول
CM1	4.3548	.78806	.621	2
CM2	4.5242	.61768	.382	1
CM3	3.8387	1.09238	1.193	3
CM4	3.5323	1.15776	1.340	5
CM5	3.7097	1.03417	1.069	4
إدارة التغيير	3.99194	0.93801	0.921	الثاني
PR1	3.6210	1.13046	1.278	5
PR2	3.6613	1.11812	1.250	4
PR3	4.0242	.91477	.837	1
PR4	3.9919	.89711	.805	2
PR5	3.7984	.96255	.927	3
إدارة المشروع PRM	3.81936	1.004602	1.0194	الثالث
KM1	3.7258	1.12863	1.274	2

5	1.214	1.10194	3.1935	KM2
1	.928	.96309	3.8468	KM3
4	1.146	1.07040	3.5242	KM4
3	1.029	1.01455	3.5565	KM5
الرابع	1.1182	1.055722	3.56936	إدارة المعرفة KM
1	1.223	1.10609	3.4355	RM1
2	.962	.98094	3.3065	RM2
4	1.373	1.17161	3.0968	RM3
5	1.170	1.08152	3.0323	RM4
3	.920	.95900	3.2823	RM5
الخامس	1.129	1.059	3.231	إدارة الموارد
	0.94224	0.9551324	3.785492	جميع الأبعاد

n=124

المصدر: الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS v20.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات البحث اعتماداً على البرامج الإحصائية (SPSS v.20) (AMOS v.20) وكالاتي:
 ١. الفرضية الرئيسية الأولى: إن التفكير الابتكاري له تأثير معنوي موجب في التميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد التفكير الابتكاري. وكما في الجدول (4)
 الجدول (4) ملخص العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث

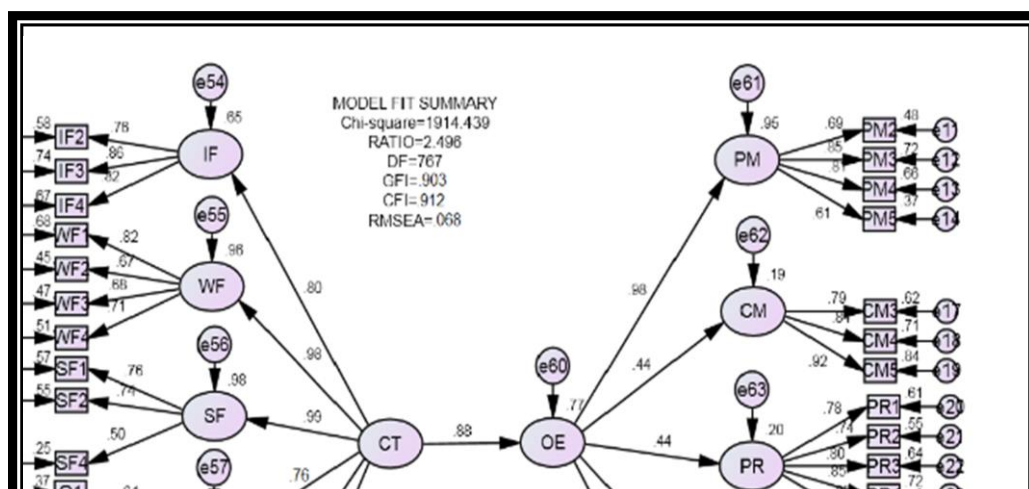
المتغيرات المستقلة	IF الطلاقة الفكرية	WF الطلاقة اللفظية	SF الطلاقة المرورية	O الأصالة	E التفاصيل	PS الحساسية للمشكلات	CT التفكير الابتكاري
Pearson Correlation	.526**	.517**	.419**	.527**	.675**	.496**	.647**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	124	124	124	124	124	124	124

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS v20)

عند النظر إلى النتائج الواردة في الجدول (4) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الابتكاري في التميز التنظيمي على المستوى الكلي. ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية تم تصميم نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل التفكير الابتكاري والمتغير التابع التميز التنظيمي، وكما يظهر في الشكل)



الشكل (2) أنموذج اختبار الفرضية الرئيسية
المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS v.20

يتضح من الشكل (2) والجدول (5) ان النموذج النهائي لمتغيري التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي المكون من احدى واربعون فقرة محقق متطلبات جودة المطابقة بعد ان تم حذف الفقرات (IF1,SF3,O3,PS4,PM1,CM1,CM2,KM1) وتشير نتائجه الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الابتكاري في التميز التنظيمي. فضلاً عن ان جميع تقديرات انموذج اختبار الفرضية الثانية هي تقديرات معنوية بمستوى ($p < .001$) وكذلك قيم C.R. هي أعلى من (1.96). وهذا يدل على قبول الفرضية على مستوى البحث.

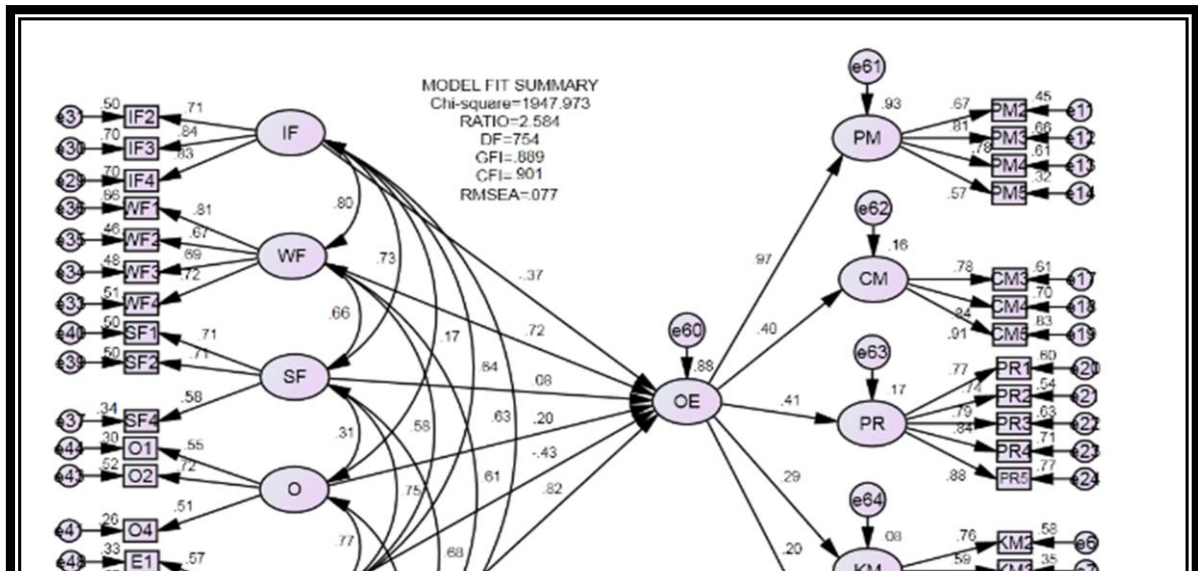
الجدول (5) تأثير التفكير الابتكاري في التميز التنظيمي

Var.	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
OE	<--- CT	.875	.168	١5.2	***

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS v.20)

٣. اختبار الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الطلاقة الفكرية تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
 - تؤثر الطلاقة اللفظية تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
 - تؤثر المرونة التلقائية تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
 - تؤثر الاصاله تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
 - تؤثر التفاصيل تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
 - تؤثر الحساسية للمشكلات تأثيراً معنوياً في التميز التنظيمي.
- ومن اجل اختبار هذه الفرضيات تم بناء نموذج يبين طبيعة العلاقة بين ابعاد التفكير الابتكاري والمتغير التابع التميز التنظيمي، وكما يظهر في الشكل (3).



الشكل (3) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية
المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS v.20)

يتضح من الشكل (3) والجدول (6) ان النموذج النهائي لابعاد التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي المكون من احدى واربعون فقرة فقرة، الى انه محقق متطلبات جودة المطابقة ، بعد ان تم حذف الفقرات (IF1,SF3,O3,PS4,PM1,CM1,CM2,KM1)، وتشير نتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التفكير الابتكاري في التميز التنظيمي على مستوى أبعاد (الطلاقة اللفظية، الاصاله، التفاصيل، الحساسية للمشكلات). فضلا عن ان جميع تقديرات انموذج اختبار الفرضيات الخاصة بالابعاد الاربعة هي تقديرات موثوقة بمستوى معنوية ($p < .001$) وأيضا قيم C.R. هي أعلى من (1.96) . فيما جاءت تقديرات أبعاد (الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية) غير معنوية. وهذا يدل على قبول الفرضيات الفرعية على مستوى أبعاد (الطلاقة اللفظية، الاصاله، التفاصيل، الحساسية للمشكلات). ورفضها على مستوى بُعدي (الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية).

الجدول (6) تأثير أبعاد التفكير الابتكاري في التميز التنظيمي

Var.	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
OE	<--- IF	-.365	.261	-1.39	.214
OE	<--- WF	.722	.212	3.405	***
OE	<--- SF	.080	.873	.091	.871
OE	<--- O	.205	.060	3.36	***
OE	<--- E	-.428	.213	2.01	***
OE	<--- PS	.818	.395	2.07	***

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS v.20)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أ. الاستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي على وفق ثلاث محاور، إذ يتناول الأول الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي، أما الثاني فيتضمن استنتاجات مرتبطة بشكل مباشر ببيئة الأعمال، في حين إن الثالث يتعلق باستنتاجات مرتبطة بالجانب التطبيقي، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي:

١. ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحالية (التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي) في بيئة الأعمال وتحديداً في المدارس الأهلية كونها من منظمات الأعمال الرائدة في الوقت الحالي ضمن القطاع التربوي في العراق وفقاً للنموذج الفرضي للبحث الحالي.

٢. إن التفكير الابتكاري يسهم وبقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها واختيار أفضلها، واستشراف عمليات تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمنظمات الأعمال فهو يساعد في بناء رسالة واضحة ومفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع، ويعبر عنه بمجموعة من الأبعاد والمتمثلة بـ (الطلاقة الفكرية، الطلاقة اللفظية، المرونة التلقائية، الإصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات) والتي يمكن أن يتم استخدامها من أجل قياس مستوى التفكير الابتكاري لأي منظمة أعمال.

٣. أكثر الدراسات والبحوث الأكاديمية تطرقت عن التميز التنظيمي والذي يتألف من خمسة أبعاد هي: (إدارة العمليات، إدارة التغيير، إدارة المشروع، إدارة المعرفة، إدارة الموارد) والتي يمكن الاعتماد عليها في قياس مستوى التميز التنظيمي لأي منظمة

ثانياً: استنتاجات مرتبطة بشكل مباشر بالمنظمات المبحوثة:

١. ينشأ التفكير الابتكاري من وجود بيئة تنظيمية داعمة لقدرات الأفراد العاملين لديها ممن يمتلكون المهارات والمواهب والخبرات المميزة، من أجل زيادة الإنتاج الفكري الذي يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والإصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

٢. يعد التفكير الابتكاري عامل أساسي لخلق بيئة تنظيمية متميزة قائمة على العاملين من ذوي المهارات العقلية القادرين على التعرف على المشكلة التي تستثير تفكير الفرد المبدع وتنتهي بتقديم ناتج مبتكر وهذه العملية العقلية تقود الفرد لإنتاج أو إيجاد حلول جديدة وغير مسبقة لمشكلات حاله ملموسة في بيئة العمل التنظيمي.

٣. التميز التنظيمي يتمثل في القدرة المتفوقة والكبيرة في العمل وفق أفضل الممارسات في أدائها وحل المشكلات التي تعترضها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال أفضل طاقاتها من أجل تحقيق أهدافها وفق رؤية إستراتيجية فعالة يتعاون عليها القادة والتابعين والعوامل التنظيمية من أجل الاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع المستمر بما يحقق التميز المستمر لمنظمات الأعمال (المدارس الأهلية عينة البحث) عن باقي المنظمات.

٤. امتلاك الإدارة العليا في منظمات الأعمال للخبرات والمهارات الكافية في التعامل مع الظروف البيئية على المستوى الداخلي والخارجي يعد عامل أساس في تحقيق الأهداف التميز التنظيمي.

ثالثاً: استنتاجات مرتبطة بالجانب التطبيقي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية للبحث الحالي وهي:

١. جاء بُعد الطلاقة الفكرية في المرتبة الأولى في التأثير المعنوي الموجب في التميز التنظيمي.

٢. جاء بُعد التفاصيل في المرتبة الثانية في التأثير المعنوي الموجب في التميز التنظيمي.

٣. فيما جاءت أبعاد المرونة التلقائية، الإصالة، الطلاقة اللفظية، والحساسية للمشكلات بالمرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وكما في الجدول (2) في المبحث الثالث الجانب العملي للبحث.

ب. التوصيات:

أما أهم توصيات البحث الحالي استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات، فهي كما يأتي:

١. العمل على إجراء دراسات حول المشكلات التي يعاني منها الموظف والتي تؤثر في قدراته الابتكارية ونموه الفكري، وكذلك وضع برامج متطورة ذات هيكل متكاملة وقدرات تربوية عالية تصب في مجال تحقيق قدرات التفكير الابتكاري واقتراح انجح الأساليب لتنميتها وربطها باحتياجات سوق العمل.

٢. الأخذ بنظر الاعتبار المؤثرات البيئية ومما لاشك فيه إن للبيئة الداخلية والخارجية أثرها الكبير على الموظفين فهي تملي عليهم أنماطاً سلوكية معينة وإن بعض الثقافات تؤدي إلى أساليب تفكير معينة دون غيرها وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات التي قارنت بين أساليب التفكير الابتكاري في منظمات أعمال مختلفة.

٣. من أجل تكوين بيئة عمل تنظيمية قادرة على النهوض فكرياً بمنظمات الأعمال، يتطلب ذلك تغليب النظر في مظاهر الخبرة الماضية داخليا أو سلسلة من الأفكار أو عملية استئثار فكرة أو أفكار ذات طبيعة رمزية ويبدوها عادة وجود مشكلة و تنتهي باستنتاج أو استقراء في بيئة العمل، بهدف تحقيق التميز التنظيمي.

٤. يقع على عاتق الإدارة العليا أن لا تجعل من التفكير الابتكاري مدمراً وعقياً في حال تم استخدامه بالطريقة والمكان الخطأ، وبذلك فمن الضروري التركيز على التفكير الذي يشتمل على نقاط القوة في بيئة العمل، واستخدام تقنيات التفكير المبرمج التي تسهم بشكل فعال وكبير في صنع منتجات جديدة أو تقديم خدمات متميزة وتحسين مستوى الخدمات المبتكرة وتقديمها بطرق جميلة وجذابة.

٥. ضرورة العمل على تشكيل فرق عمل خاصة تحفز الميدان التربوي في المدارس الأهلية (عينة البحث) والسعي لنشر ثقافة التميز على مستويات عديدة ودعم جهود ومهارات وخبرات العاملين الساعية إلى تحقيق التميز التنظيمي.

٦. على المنظمة المبحوثة أن تبذل أقصى جهودها للحصول على الوسائل والطرق التي تؤدي إلى النجاح ومواجهة العقبات في عالم اليوم المتمسم بالتحويلات المتسارعة والمتلاحقة في شتى الميادين والمجالات التي تعد بوابة لتحقيق التميز التنظيمي.

٧. على القيادة العليا أو الإدارات التربوية مسؤولية في إيجاد برامج عمل واقعية للتغلب على معوقات التميز التنظيمي من خلال توفير الآليات والمتطلبات التي تتعلق بمكونات وأبعاد التميز التنظيمي كإدارة العمليات والتغير والموارد وإدارة المعرفة وإدارة المشاريع التربوية ضمن خططها الإستراتيجية التي لها أثر ايجابي لتحقيق التميز.

٨. ضرورة الاهتمام والعمل على تطبيق معايير التميز من خلال خططها الإستراتيجية ونشر ثقافة التميز في المدارس الأهلية (عينة البحث) وتطوير الممارسات التربوية والإدارية والارتقاء بمستوى الأداء وذلك بغية الوصول لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

آلية تنفيذ التوصيات:

١. الاهتمام بإجراءات التوظيف وجذب الكفاءات المؤهوبة والعمل على تطوير الملاكات البشرية بصورة مستمرة لتنمية الأفكار المبتكرة ولتجنب الإضرار التي قد تلحق بموارد المنظمة المادية والبشرية نتيجة لتضارب المصالح بين الموظفين والمنظمة.

٢. زيادة الثقة بالموظفين لإبراز نتائجهم الفكرية مع استعدادهم لتحمل نتائجها فضلاً عن تحمل نتائج قرارات الزملاء في مكان العمل، وكذلك تعزيز ونشر ثقافة روح التعاون الفكري في مكان العمل.

٣. أن يكون هناك استعداد مادي ونفسي لتجنب السلوكيات المعادية للمفكرين والمبدعين في تحقيق التميز وأن يكون هناك تخطيط كإجراء داعم لمثل هذه الأفكار التي تسهم في تميز المنظمة.

٤. توفير بيئة مستقرة لتنمية نقاط القوة لدى الموظفين والمنظمة والحد من نقاط الضعف في مجال التفكير الابتكاري كمدخل من مداخل تحقيق التميز التنظيمي.

٥. العمل على تغيير المواقف السلبية التي يبنيتها الموظفون تجاه زملائهم من ذوي المهارات والأفكار المبتكرة والخبرات العالية في العمل من خلال تأسيس برامج الدعم والتشجيع الوظيفي، وعدم العمل لساعات طويلة بحيث تؤدي إلى استياء الموظفين، فضلاً عن تحسين الوضع المادي والبيئي، وتنمية الإحساس والإدراك لمشاعر الآخرين من أجل تحقيق التميز.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. السلمي، علي، (٢٠٠١)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
٢. الزغول، عماد عبد الرحيم، (٢٠١٥)، " مبادئ علم النفس التربوي"، الطبعة الثالثة، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
٢. غازي، علي، علي، (٢٠١٤)، "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد ٣.

٣. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٤)، "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٤. زايد، عادل، (٢٠٠٣)، "الأداء المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:Reference:

1. Altamony, Hamzah & Tarhini, Dr Ali & Al-Salti, Dr Zahran & Elyas, Dr Tariq, (2016), "***The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning (ERP) Implementations: A Theoretical Perspective***" International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), Vol. 7(4).
2. Atilla Oner, M., & Benson, Caroline & Senem, Göl Beer., (2014), "***Linking Organizational Change Management and Organizational Foresight***", Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/jsc.1970.
3. Badewi, Amgad., (2015), "***The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework***", International Journal of Project Management xx (2015).
4. Barutcu, Canan Demir, (2017), "***The Relationship Between Problem Solving and Creative Thinking Skills among Nursing Students***", International Journal of Psychology and Educational Studies, 4 (2).
5. Brazdauskas, Marius, (2015), "***Promoting Student Innovation-driven Thinking and Creative Problem Solving For Sustainability and Corporate Social Responsibility***", Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 1.
6. Chena, Ailing & Dong, Lei & Liu, Wei & Li, Xingsen & Sao, Tiemei & Zhanga, Jun, (2015), "***Study on the mechanism of improving creative thinking capability based on Extenics***", Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.
7. Cortina, Lilian, (2008), "***Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations***" Academy of Management Review, Vol. 33, No. 1, 55–75.
8. Gilgeous, V., (1997), "***Operations and Management of Change***", London : Pitman, 1997, P : 34.
9. Harrington, James., (2005), "***The Five pillars of Organizational Excellence***", Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement 6.
10. Hepp, Martin, & Leymann, Frank & Domingue, John & Wahler, Alexander Fensel, Dieter, (2010), "***Semantic Business Process Management: A Vision Towards Using Semantic Web Services for Business Process Management***", <http://dip.semanticweb.org>
11. Hu, Ridong & Wu, Yi-Yong & Shieh, Chieh-Jen, (2016), "***Effects of Virtual Reality Integrated Creative Thinking Instruction on Students' Creative Thinking Abilities***", Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education, 12(3).

12. Hyvari, Irja., (2016), "**Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation**". Procedia - Social and Behavioral Sciences 226, 108 –115.
13. Lin, Cheng-Shih & Wu, Ryan Ying-Wei, (2016), "**Effects of Web-Based Creative Thinking Teaching on Students' Creativity and Learning Outcome**", Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education, 12(6).
14. Madore, Kevin P. & Jing, Helen G. & Schacter, Daniel L., (2016), "**Divergent creative thinking in young and older adults: Extending the effects of an episodic specificity induction**", Springer, Memory Cognition, Psychonomic Society, Inc.
15. McGregor, B., (1994), "**The Excellence Agenda**", Public Service Status Review, Administration, 54 « 3 », 1994, P : 297.
16. Palmberg, Klara., (2008), "**Exploring process management: are there any widespread models and definitions?**", An earlier version of the article was accepted for and presented at the 11th International QMOD Conference 2008 with the title "In search of well-established models and definitions for process management.
17. Pinar, M., Girard, T. (2008), "**Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms**", The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), pp. 29-45.
18. Sanders Jones & Janine L. Linderman, Kevin., (2013), "**Process management, innovation and efficiency performance The moderating effect of competitive intensity**" Emerald Group Publishing Limited, Business Process Management Journal Vol. 20 No. 2.
19. Shelton, C. Darling, J & Walker, W., (2010), "**Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**", LTA, (1)2.
20. Shih, Margaret & Young, Maia J, & Bucher, Amy, (2013), "**Working to Reduce the Effects of Discrimination Identity Management Strategies in Organizations**", American Psychological Association, Vol. 68, No. 3.
21. Sehic, Sandro, (2017), "**The Effect of English Language Learning on Creative Thinking Skills: A Mixed Methods Case Study**", Published by Canadian Center of Science and Education, English Language Teaching; Vol. 10, No. 3.
22. Ulger, Kani, (2016), "**The Relationship between Creative Thinking and Critical Thinking Skills of Students**", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 31(4).

These results show wide differences from two dimensions matrix , while Iraq was in unaccepted area move here to uncertain area, Kuwait and Qatar were in accepted area but here located in opposite position on unaccepted area, only Egypt stay in the same area unaccepted and Jordan in uncertain area. Therefore we need a more detailed analysis to Iraq and Jordan by compute the **expected return/ total risk** for these country.

Table (4) show this ratio for all sample country.