



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



جامعة القادسية للعلوم والتكنولوجيا

### الدور الوسيط للقدرة الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين "دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية العالي العراقية في بغداد"

صبا نوري الحمداني

جامعة الفلوجة - العراق

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير النظامي، التفكير اعادة التأطير(التشكيل)، والتفكير الانعكاسي)، على إدارة أداء العاملين ، وكذلك دراسة أثر القدرات الإبداعية كمتغير وسيط في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين ، عالجت الدراسة مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تم صياغتها استناداً إلى الوضع القائم الذي تشهده الجامعات العراقية، اختيرت خمس من الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد بنسبة (50%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي وهي: (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية، الجامعة العراقية، جامعة النهرين)، ثم اختيرت (39) كلية من هذه الجامعات من اصل (72) كلية بنسبة (54%) وهي عينة مقبولة من الناحية العلمية والإحصائية، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية، توصلت نتائج اختبار الفرضيات الى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية في إدارة أداء العاملين.

#### ABSTRACT:

This study aimed to test the effect of strategic thinking skills in its dimensions (systemic thinking, reframing thinking, reflective thinking), on employees management performance. In addition, to study the effect of innovation capabilities as a moderating variable on the relationship between strategy thinking skills and employees management performance. The study dealt with a problem expressed by a number of intellectual and practical questions, which was formulated based on the current situation witnessed by the Iraqi universities. Five Iraqi public universities in Baghdad governorate were selected representing 50% of the total study population, including Baghdad University, Mustansiriya University, Technology University, Iraqi University, Nahrain University, then (39) faculty of these universities were selected out of (72) faculty representing (54%), which is an acceptable sample both scientifically and statistically, and were analyzed using statistical methods. The results of the hypotheses test showed the existence of a significant and correlation relationship between the skills of strategic thinking and creative abilities in employees' management performance.

الكلمات المفتاحية: التفكير النظامي، القدرات الاستيعابية، تخطيط الأداء ، الجامعات العراقية .

**المقدمة:**

تواجه المؤسسات التعليمية العاملة في العراق ظروفًا متغيرة وتعمل في أوضاع متقلبة وتعترضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمرًا غير مؤكد ويخضع للعديد من الصعوبات والتحديات كالعولمة، والتطور التكنولوجي، والتطور المتسارع في عالم الاتصالات، وغيرها من التحديات في البيئة التعليمية (المحمدي، 2015م، ص 42)، ومن أجل ذلك تتطلب الحاجة إلى الاعتماد على إحدى الأنشطة الإدارية الحيوية الحديثة مثل إدارة الأداء التي تهدف إلى تهيئة التواصل المستمر بين الموظف ورئيسه المباشر في العمل للوصول إلى مستوى من الفهم والإدراك الواضح والدقيق مع توفير بيئة حاضنة للإبداع والابتكار والتطوير كما أنها نظام متكامل لا يختص بمدة زمنية معينة ويعود بالفائدة العامة على كل من المؤسسة والمدير والموظف والمجتمع على حد سواء (Resurreccion, 2012) فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الانية والمستقبلية واعتمادها في رسم ملامح توجهات المؤسسات التعليمية، لما له من أثر على التغلب على الصعوبات والتحديات وتكوين صورة شمولية له والعمل على أساسها (Pisapia et . al, 2009) فلا شك ان عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل بعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكفيلة المبنية على أساس استغلال أفضل الطاقات والقدرات والعمل على توجيهها (المعموري، 2014م)، ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين بجانب الأهمية الحقيقية للقدرات الإبداعية وتأثيرها المحتمل على قطاع الخدمات التربوية بشكل عام، والجامعات الحكومية بشكل خاص كمتغير معدل.

**مشكلة الدراسة :**

واجهت منظمات القطاع العام ومنها المنظمات المبحوثة محددات عديدة ولا زالت تواجهها وعلى رأس تلك المحددات هو الأداء بقدر ما هو مرتبط بكيفية ادارته بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز، وتُعد الجامعة من الاعمدة الرئيسية في صروح البناء الحضاري والركيزة الأساسية لقاعدة العلم والمعرفة والبحث العلمي، وإن مفهوم إدارة الأداء يتطلب من العمداء ومعاونيهم ومدراء الافراد الى التجديد المستمر لمواكبة التغيرات ومتطلبات الواقع وإشراك التدريسيين في وضع الخطط والتقييم والتطوير المستمر لأدائهم، وبالرغم من أهمية بيان العلاقة بين إدارة الأداء ومهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة الأداء والقدرات الإبداعية باعتبارها فلسفة حديثة تؤثر بشكل رئيسي على المنظمات إلا إن الدراسات السابقة والأدبيات التي تخص الموضوع لم تتناولها، حيث أجمعت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الأداء كدراسة (القيسي وإبراهيم، 2016م) التي هدفت لمعرفة دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي في الشركات العامة للصناعات القطنية في بغداد ودراسة (خلف، 2015م) التي تناولت بيان مفهوم نظم المعلومات الادارية وعلاقتها بإدارة أداء العاملين في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، ودراسة (Ying, 2012) الى أن نظم إدارة الأداء له اثر مباشر على أداء العاملين لكن لم يتم اختباره بين مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية ومن هنا تتأتى الفجوة المعرفية الأولى، مما دفعت الجامعات العراقية في مدينة بغداد إلى تبني فلسفة جديدة تمثل مدخل نموذجي يتمحور في رسم الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية من أجل معرفة التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة وبالرغم من أهمية الموضوع انه لا توجد الدراسات التي ربطت بين مهارات التفكير

الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين كدراسة (الفيل، 2016م)، و (Osman and Kassim,2015) و Pisapia و (et,al,2009) ونظراً لعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين لذا فمن الضروري إدخال متغير وسيط لربط العلاقة لذا تستخدم هذه الدراسة القدرات الابداعية كمتغير معدل للعلاقة حيث هناك القليل من الدراسات التي اختبرت وجود القدرات الابداعية كمتغير معدل في العلاقة بين متغيرات مهارات التفكير الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وإدارة أداء العاملين (كمتغير تابع) حيث أختبرت معظم الدراسات هذا المفهوم كمتغير مستقل او متغير تابع كدراسة (بحر والعجلة، 2010)، (Nielsen and Momeni,2016) و (ترغيني، 2014م).

بناء على ما تقدم ولأهمية الدور الذي يضطلع به إدارة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية العراقية ولاسيما في ظل وجود مهارات التفكير المنطقي السليم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الاتي : ما مدى تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي على إدارة أداء العاملين في المؤسسات التعليمية العراقية في ظل وجود القدرات الإبداعية؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بصورة عامة إلى عرض أجابه للتساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1-تقديم اطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث (مهارات التفكير الاستراتيجي، القدرات الابداعية، إدارة أداء العاملين).

2-تحديد مستوى العلاقة والاثر بين كل من(مهارات التفكير الاستراتيجي، القدرات الابداعية، إدارة أداء العاملين).

3-تقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل لها وصياغة الاليات اللازمة لتنفيذ تلك التوصيات.

#### أهمية الدراسة :

##### الأهمية العلمية:

تبرز من الاتي: يتمثل في كون الدراسة يشكل إطاراً نظرياً مرجعياً حول مفهوم كل من مهارات التفكير الاستراتيجي، القدرات الابداعية، إدارة أداء العاملين يمكن للباحثين الاستعانة بهم عند إتمام البحوث المتشابهة، وهو الأول من نوعه على حد علم الدارس الذي يعزز مضامين مفهوم كل من المتغيرات الثلاثة ويضعه في اطار مفاهيمي مطبق على الجامعات الحكومية العراقية في مدينة بغداد.

##### الأهمية التطبيقية:

تبرز من الاتي: تعدّ الجامعات الحكومية العراقية من أهم المؤسسات التعليمية التي استطاعت أن تنشأ في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة العراقية من خلال احداث تغيير نوعي في الحركة العلمية والتعليم العالي، مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اعداد جيل متحرر من الجهل والخوف والتخلف قوي في بنيته وشخصيته وأخلاقه يعي تراث امته الحضاري ويعتز به وبوطنه وشعبه وتحقيق زيادة في القيمة المضافة، وتشجيع ودعم مواهب الابداع والابتكارقادرة على تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع.

## المرتكزات الفكرية لمهارات التفكير الاستراتيجي وابعاده :

يواجه مديري اليوم العديد من التحديات المختلفة التي تؤثر على قدرة منظماتهم في التحرك الى الامام نظراً للتعقيد والصراعات والعولمة والقيود والتغيرات في البيئة (Pisapia & Dand, 2005, p41)، وهذا الانتقال من العصر الصناعي الحديث الى عصر المعلومات ما بعد الحداثة مع التعقيد المصاحب لها خلق التحدي العميق لجميع قادة المنظمات وهذا ما وضع Almarshad نقلاً عن (Pisapia et al., 2005) ان زيادة التغيير والتعقيد في بيئات المنظمات يؤثر على طريقة التفكير وان البحوث في مجال الادارة وسلوك المنظمات تتأثر مع التفاعلات في بيئاتهم، وأشار (O'Shannassy, 2001a) نقلاً عن (Croauch & Basch, 1997) انها مسؤولة موظفي المنظمة لبدء التفكير استراتيجياً في كل مستويات الادارة لتبادل الافكار والانجاز والتحليل وايجاد الادوات او الوسائل لقياس قدرة التفكير (الفائد) وسلوك قادة ادارة المنظمات باستخدام العمليات المعرفية ( Pisapia & Dand, 2005, p 42).

فالإدراك هو الطريقة التي تمكننا من اكتساب المعرفة عن طريق التلاعب بالأفكار ومعالجة المعلومات وايجاد معتقدات جديدة في عقولنا وتطبيق المخططات وحل مشكلة ما ماهي الا امثلة على العمليات المعرفية، وأشار Leithwood and Steinbach ان الجهود الرامية الى تحسين فعالية القيادات التعليمية قد تكون اكثر فاعلية اذا تم ايلاء مزيد من الاهتمام لتحسين نوعية التفكير وحل المشكلات بدلاً من مجرد التركيز على الاجراءات او السلوكيات الفرد، وقد وصفت العمليات العقلية لشخصية القائد (المدير) اللازمة للعمل في الحالات الغامضة والمعقدة والمتناقضة بانها تحليلية منطقية (Analytical- Logic) او العاطفية بديهية (Emotional- Intuitive)، منطقي، مفاهيمي، مهارات التفكير الاستراتيجي، التفكير العملي، التفكير الابداعي او السياقي، وبين كل من O'Shannassy, Malan على ان العمليات العقلية او المعرفية او المهارات (Skills) تمكننا من اكتساب المعرفة عن طريق التلاعب بالأفكار ومعالجة المعلومات ومعتقدات جديدة في عقولنا، وقد تم تحديد العديد من العمليات الهامة في الادب مثل الاستدلال المعرفي، نقص المعرفة، التصور العقلي، النماذج العقلية والمخططات، التفكير التأملي، اعادة صياغة مهارات، نظم التفكير، وعلاوة على ذلك بموجب (O'Loughline and McFadzean, 1999) فان النظرية المعرفية تعتمد على خبرات القادة الماضية الخاصة بهم، والتصورات والتوقعات المستقبلية (Pisapia, 2008)، وبموجب Davidson et.al فإن النماذج العقلية تستخدم لأغراض عديدة وتم دراستها من قبل العلماء كمكونات للجهود لفهم كيفية التعرف على الافراد وفهم وتفسير ذلك المجال الذي يتم التحكم بها هذه الاطر، وبناء السلوك في بيئات معقدة ومتنوعة.

ونتيجة لذلك يجب على المديرين اكتساب القدرات العقلية الافضل لمواجهة متغيري هما: الغموض وعدم التأكد، من اجل التطلع نحو الافضل وسد الفجوات بين اليقين والشك (Almarshad, 2013, p 64)، واستناداً الى (Pisapia et al. 2005, p43)، (Pisapia et al., 2008, p2) تم تحديد ثلاثة مهارات للتفكير الاستراتيجي:

1- مهارة نظم التفكير او التفكير النظمي، 2- المهارات الانعكاسية، 3- مهارات اعادة التأطير .

واعتبروا ان هذه المهارات مترابطة ومكاملة بعضها البعض، وتسمح للمدراء في التفكير استراتيجياً وتمكنهم من التفاضل بين المدراء الاكثر نجاحاً من الاقل نجاحاً في المنظمات التي تتسم فيها بيئات معقدة وغامضة، وبين

(Pisapia, 2010,p3-4) ان مديري المنظمات يستخدمون المعلومات التي تم جمعها من التفكير التأملي والتفكير النظامي اثناء عملية اعادة صياغة افكارها والتي تقولها بما يتناسب مع الموقف الحالي، وهذه المهارات تساعد المدير على اعادة صياغة القضايا لتصبح اكثر وضوحاً واكثر مفهومية. وقد ركز (Pisapia et al., 2005)، (Pisapia et al., 2011) على أداة استبانة للتفكير الإستراتيجي توضح ثلاث أبعاد رئيسة لقياس التفكير الإستراتيجي، ويمكن بيان مفهوم هذه الأبعاد كالاتي:

1- التفكير النظامي: يصعب تعريف التفكير النظامي او اختيار تعريف مناسب له تتمثل فيه طبيعته ومهامه ووسائله ونتائجه وتحديد المظاهر التي يتجلى بها، حيث تزخر ادبيات علم النفس بمترادفات كثيرة لمصطلح التفكير النظامي System Thinking والتفكير التشعبي وحل المشكلات والتفكير الدينامي Dynamic Thinking والتفكير الراجع Feedback Thought والتعلم المنظم Organizational Learning ويعرفان (Sun-Keung and Pisapia, 2010) التفكير النظامي على انه يمكن اعتباره شكلاً من اشكال المستويات العليا في التفكير، حيث من خلال هذا النمط من التفكير يكون الفرد قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة، لأي موضوع دون ان يفقد هذا الموضوع جزئياته، اي انتقال الفرد من التفكير بصورة مجردة الى التفكير الشامل الذي يجعله ينظر الى العديد من العناصر التي كان يتعامل معها باعتبارها موضوعات متباعدة فيراها مشتركة في العديد من الجوانب، بمعنى انه ينظر الى الاشياء بمنظار النظامي(Sun-Keung and Pisapia, 2010).

2- التفكير الاسقاطي: ومن رواد هذا المفهوم (Schön, 1978) (Argyris&Schön, 1978), (Dewey, 1933), (1983)، والاسقاط هو مهارة إدراكية تتضمن الأخذ بالاعتبار أي معتقد أو ممارسة تساعد وتروج لفهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة الجديدة على هذه الحالات، ويبين (Pisapia et al., 2011,p 9) بان الاسقاط يوضح إلى قدرة القائد على التفكير المنطقي والعقلاني باستخدام تصورات وخبرات ومعلومات لتكوين أحكام على ما حدث ومبادئ حدسية تقود أفعال المستقبل، وإن التفكير الاسقاطي يتطلب تقويم مستمر للمعتقدات والافتراضات للبيانات الموجودة وتحليلها مما يجعل الأحكام الناتجة أكثر صحة(Schoon, 1987,p 49).

3- اعادة تأطير او صياغة المهارات: يحتل هذا العمل الرائد لمنتصف ثمانينات (Gareth Morgan, 1980) والذي برز في كتابه المؤثر Images of Organizations مكانة بارزة في حقل مهارات اعادة صياغة التفكير مما يسمح على تطوير البدائل والخروج بحلول جديدة، ويعتقد (Pisapia et al., 2011,p10) بأن إعادة التأطير يوضح إلى قدرة القائد على الانتباه إلى نماذج ذهنية وتشكيلات ومثُل ومنظورات متعددة لتوليد أفكار ومعرفة جديدة وخيارات للأفعال.

#### ابعاد مهارات تفكير القائد الاستراتيجي :

شددَ مُنظرو القيادة الاستراتيجية على وجود مهارات تفكيرية يفترض ان يسعى القائد الإداري لاكتسابها في حياته العملية، وهو يعمل في منظمات القرن الحادي والعشرين وهي(العنزي، 2017م ، ص 380):

1- التفكير المستقبلي: تعد قدرة التنبؤ واحدة من أهم السمات المعروفة لدى القائد الإداري، إذ تسهم بشكل قوي في السيطرة على الاشياء، ومساعدته في إدارة المخاطرة المرتبطة بالتغيير، وهناك خيط رفيع جداً بين التنبؤ

حول ما الذي سيحدث في المستقبل، وبين تَخيل صورة حول ما سيبدو عليه المستقبل، والقدرة على امتلاك حلم ورؤية كانت هي أبرز علامة للقادة منذ قرون عديدة مضت.

2- التفكير الأخلاقي: إذا لم يقدم القائد الإداري، وبشكل واضح عنصر التفكير الأخلاقي الى عملية مهارات التفكير الاستراتيجي، فسوف ينحاز نحو الاستنتاجات التي تخدم مصالحه الخاصة بعيداً عن مصلحة المنظمة.

3- التفكير الحاسم: عادةً ما يستخدم التفكير الحاسم المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتقييم شرعية المعلومات ومعقولية الآراء وتطبيقية الأنشطة، كما إنه يطور سمات الأفراد، مثل الشجاعة واستقلالية الفكر والاعتماد على النفس، ومهارات التفكير الحاسم يمكن أن تعرف القائد على الأفراد الذين يُعجب بهم الآخرون بسهولة أو اضطهدوا من قبل أفراد في مواقع القوة والتأثير.

4- التفكير الخلاق: ليس ضرورياً أن يولد القائد عبقرياً أو أن يقود نفسه للجنون لأجل التفكير بطريقة إبداعية، فالقائد ذي مهارات التفكير الاستراتيجي يجب أن تكون أفكاره منتجة ذات فائدة عظيمة للمنظمة وأراءه واستنتاجاته الإبداعية تحتاج لأن تطبق في النشاطات الواقعية والميدان الحقيقي.

5- التفكير النظامي: يشير إلى قدرة القائد على رؤية الأنظمة بشكل شامل من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة والنماذج التي تُشكل سلوكيات الأنظمة التي تزود بخيارات للأفعال، ويستند التفكير النظامي إلى مقولة ان (الكل أكبر من مجموع أجزائه).

6- التفكير وإعادة التشكيل: يشير (Pisapia et al., 2011) بأن إعادة التشكيل يشير إلى قدرة القائد على الانتباه إلى نماذج ذهنية وتشكيلات ومُثل ومنظورات متعددة لتوليد أفكار ومعرفة جديدة وخيارات للأفعال.

7- التفكير الانعكاسي: هو مهارة إدراكية تتضمن الأخذ بالاعتبار أي معتقد أو ممارسة تساعد وتروج لفهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة الجديدة على هذه الحالات، ويرى (Pisapia et al., 2011) بأن الانعكاس يشير إلى قدرة القائد على التفكير المنطقي والعقلاني باستخدام تصورات وخبرات ومعلومات لتكوين أحكام على ما حدث ومبادئ حدسية تفوق أفعال المستقبل، ولكون مهارات التفكير الاستراتيجي يتصف بمرونة عالية ويهتم بالمستقبل بعيد المدى تكون هناك أهمية للتفكير اللاخطي، وفي عصر الاستمرارية يعد التفكير المستقبلي، والتفكير الخلاق، والتفكير النظامي، وإعادة التشكيل، والتفكير الانعكاسي شرطاً أساسياً لعمل ناجح في بيئة معقدة ومضطربة، ولكون القرارات في المؤسسات التعليمية ترتبط بشكل مباشر في اعداد الاجيال المستقبلية التي تسهم وتفوق الانشطة التنموية، تبنت الدراسة تلك الابعاد والتي سيتم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها.

#### مفهوم القدرات الابداعية وابعاده :

يعد مفهوم القدرات الابداعية جديد نسبياً وغير محدد لذا يجب الاشارة إلى مفهوم القدرات وذلك لتقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الابداعية، القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلاً قد يكون لدى المنظمة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية يكون لديه القدرة على تطوير المنتجات (Boccardelli & Magnusson, 2006)، وكذلك قد يكون لدينا موارد بشرية ولا يملك قدرة على تطوير المنتجات، فالقدرات تمكن المنظمة من الابداع والتطوير، التوزيع، تقليل تكلفة المنتج،

زيادة الإنتاج، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات او خدمات جديدة، وان فكرة القدرات يمكن إرجاعها الى اعمال (Person,1995) الذي أشار الى ان الموارد عبارة عن حزمة من المنافع المحتملة وهي متاحة للمنظمات بشكل عام ولكن قابلية توزيعها بشكل فاعل لزيادة الانتاجية غير متاحة للكل (, Ethiraj, et. al., 2005,p 27) أما مصطلح القدرة أول من أشار إليه هما (Nelson and Winter,1982) في كتابهم النظرية النشوية للتغيير الاقتصادي(Nelson& Winter, 1982,p37)، وعليه فأن القدرات الابداعية ما هي إلا نتيجة دمج وتنسيق الموارد والمعارف والمهارات والقدرات لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، فالقدرات الديناميكية تعد محفزة للأبداع(اليساري، 2014م ، ص42).

#### مكونات القدرات الإبداعية :

بعد الاطلاع على كم واسع من الدراسات والبحوث والتي تناولت أبعاد القدرات الابداعية، ترى الباحثة أن هناك اختلافا في آراء الكتاب والدارسين حول التصنيف الذي اعتمده في تحديد أبعاده تبعاً كل من ( Teece, 1997 (Teece, D. J., Pisano,& G., A. Shuen, 1997 (Lawson and Samson,2001) Pisano,1994) و( Wang andAhmed,2007) و( وترغيني،2014م) ولأغراض الدراسة سيتم اعتماد المتغيرات التي تتضمن (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير، القدرة الابتكارية، الثقافة التنظيمية) التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وكما يلي:

- 1- القدرة الاستيعابية: وهو مكون من مكونات القدرات الابداعية القادرة على إدراك قيمة المعلومات الجديدة وهضمها واستيعابها ثم استخدامها وتطبيقها على المنظمات (RahmaniZ, 2011,p 131).
- 2- القدرة على التكيف: وهو مكون من مكونات القدرات الابداعية القادرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الازواح المنظمة لتحديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته على انه فاعل(المعاضيدي والطائي، 2011م ، ص 118).
- 3- القدرة على التفكير: وهو مكون من مكونات القدرات الابداعية القادرة على توليد افكار جديدة قد تضم كل من التفكير التباعدي والتقاربي لكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة من اجل التوصل لحكم صائب وقرار ذي فعالية.
- 4- القدرة الابتكارية: وهو مكون من مكونات القدرات الابداعية القادرة على تقديم ما هو غير مألوف للفرد والمنظمة، من خلال ابتكار فكرة جديدة او منتج جديد او نظرية جديدة او أسلوب وطريقة جديدة (حمود، 2002م ، ص 206).
- 5- الثقافة التنظيمية: تشتمل مجموعة من المكونات الجامعة للقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والاتجاهات والافتراضات والتوقعات والشعائر والطقوس واللغة والقصص والأساطير والهياكل المادية والرموز السائدة في المنظمة، هذه المكونات تتفاعل فيما بينها وبين الأفراد العاملين مكونة أسلوب وطريقة الحياة داخل المنظمة(الشجيري، 2015م ، ص 73).

**مفهوم إدارة الأداء:**

كان اول من استخدم مصطلح إدارة الأداء الدارسان (Beer&Ruh,1976) في بحثيهما المنشور في مجلة Harvard Business Review لذا فإن مصطلح ادارة الاداء مقتبس من ادبيات الادارة والذي تبنته الشركات في بداية السبعينات ولكنها لم تصبح عملية معترف بها حتى النصف الاخير من الثمانيات اذ ينظر الى ادارة الاداء كظاهرة جديدة بالكامل في بعض الشركات وفي شركات اخرى لازالت تقارن مع نظام التقدير المعروف تقليدياً بالتقويم، وانها تطورت من التركيز على تقويم الاداء فقط الى تركيز على تطوير الموظفين بالكامل (Smither& London, 1982)، ويعرفه (Alande,2013,p6) بأنه عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع.

وبناءً على ما تقدم فقد تبين أن هناك قاسماً مشتركاً بين الدارسين وعلى النحو الذي يعكس سلسلة من اوجه الاتفاق ممثلة بالآتي:

- إنها عملية استراتيجية متكاملة كلياً مع استراتيجية المنظمة.
- انها عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء.

**أبعاد إدارة الأداء :**

تم الاعتماد في تحديد ابعاد إدارة الأداء من خلال الاعتماد على اكثر الابعاد تكراراً بحسب اراء عدد من الكتاب والدارسين وهي(تخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، تحسين وتطوير الأداء)، وصولاً الى تحقيق أهداف المنظمة وهذه الابعاد هي:

- 1- تخطيط الأداء: تحتل وظيفة التخطيط موقعاً متميزاً بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي او موقعه في الهيكل، وهو يعد الخطوة الاولى في عملية إدارة الاداء.
- 2- تقييم الأداء: إن احد الاخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخطة بين تقييم الأداء وإدارة الأداء (Dessler, 2017,p 335) لكن في الحقيقة تقييم الأداء تعد وظيفة واحدة من وظائف إدارة الأداء وهي من العمليات الهامة التي يمارسها المديرون في المنظمات (الرويلي، 2014م ، ص 73)، وعلى مستويات المنظمة جميعها بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية فهي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين(المرووسين) بشكل مستمر .
- 3- التغذية الراجعة: بعدما يتم تعريف الأداء ويتم قياسه فإن من الضروري تغذية الأفراد بمعلومات عن ادائهم وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة او التغذية العكسية كما انها عملية مستمرة بين الموظف والمدير وليست منفصلة وقائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والاداء المنجز .
- 4- تحسين الأداء: تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور او الانحراف في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف(مؤمن، 2011م ، ص 54).



الدراسات السابقة :

دراسة : (Pisapia et . al, 2009):

قارنت الدراسة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في مدارس تطمح قادتها في هونغ كونغ وماليزيا وشنغهاي، والولايات المتحدة: دراسة استكشافية، ومهارات التفكير الاستراتيجي يقيس ثلاثة من هذه المهارات (نظم التفكير - اعادة صياغة - انعكاس)، وتم جمع البيانات المبلغ عنها ذاتياً من (328) من مدارس الولايات المتحدة وهونغ كونغ وماليزيا وشنغهاي، وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج منها: ان استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي على الارجح يتأثر بكلاً من الخبرة والخبرة العملية وهذه النتائج لها اثار على التدريب والتطوير المهني واختيار القادة الطامحين، على الجامعات ان تبذل جهداً كبيراً للتأكيد على مهارات التفكير الاستراتيجي كجزء من المناهج الدراسية للطلاب الذين يستعدون لتولي مناصب القيادة المدرسية.

دراسة :احمد كاظم اليساري،(2014م):

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه كل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق نجاح الشركات العاملة في قطاع الصناعة والمعادن في تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وذلك ضمن اطار نظرية حديثة في مجال الفكر الاداري وهي نظرية تعدد المستويات، تم تطبيق هذه الدراسة على الشركة العامة للإسمنت الجنوبية من خلال عينة مكونة من (110) منتسب يشغلون مناصب إدارية عليا فيها، وقد تم تصميم اداة قياس لجمع البيانات اللازمة وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها الإدراك المرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية من قبل الشركة عينة الدراسة، وهذا من شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط بينها بما يساهم في الدفع بالأداء المنظمي المستدام والارتقاء بالشركة والوصول من خلاله بها الى مراكز تنافسية مرموقة.

دراسة :Mostafa, et. Al, (2015):

هدفت الدراسة الى تحديد القدرات الابداعية للمنظمات وفق منهج الاسلوب الدلفي وتركيب مينا النوعي، والقدرة الابداعية ترتبط مع القدرات الاخرى لذلك كثير من المنظمات ركزت على ضرورة تحديد القدرات الابداعية والموارد والقوى فيما يتعلق بالفرص او التهديدات الخارجية وفقاً لوجهة النظر من الداخل المنظمة او خارجها واقترح الدارسون وجود علاقة مباشرة بين القدرات الابداعية وثلاث قدرات رئيسة الذي يسمى القدرة الهيكلية، القدرة الشخصية، القدرة التشغيلية، والتي تؤثر على القدرات الابداعية وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج ومنها: القدرات الديناميكية ذات صلة بعدد من المنظمات ذات ديناميكية معتدلة.

دراسة : (Nielsen and Momeni, 2016):

هدفت الدراسة الى معرفة القدرة الهيكلية للمنظمة نحو القدرة الابداعية، وضع العلماء في مجال الادارة الاستراتيجية منهجين رئيسين لتحقيق إدارة الأداء وهو منهج يقوم على الفرص البيئية والاخر القدرات الداخلية للمنظمة وأوضحت خصائص الشركات ان القدرات الداخلية للمنظمة تقود الى القدرات الابداعية وهي نتيجة للاستخدام الجيد للموارد المتعددة، واجريت هذه الدراسة على الشركات الايرانية لصناعة الاغذية وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج ومنها وجود علاقة مباشرة بين القدرات الابداعية والقدرات الهيكلية.

**دراسة : صفاء احمد ابراهيم، (2016م) :**

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى مسؤولية ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي للصناعات القطنية ببغداد- الكاظمية، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) الاحصائي وبعض المقاييس الاحصائية كالوسط الحسابي، معامل الاختلاف معامل الانحدار البسيط والمتعدد وفي ضوء النتائج الاحصائية توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد.

**دراسة : سنان فاضل حمد، (2014م):**

سلطت الدراسة الضوء على مدى أسهام أبعاد إدارة الأداء ومكوناته في تحقيق التميز لدى إحدى تشكيلات وزارة المالية (الهيئة العامة للضرائب)، ولاختبار صحة الفرضيات وجمع المعلومات من عينة عشوائية في الهيئة المبحوثة البالغ عددهم (77) فرداً من مدرء الفروع ومعاونيهم ومدرء الأفراد ذوي أصحاب القرار، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمعها فضلاً عن المقابلات الشخصية، كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS)، وفي ضوء نتائج الدراسة وتحليلاتها تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات وكان اهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الاداء و تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة المبحوثة (الهيئة العامة للضرائب).

**منهج الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ويبين اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (باشيوه واخرون، 2011م، ص 159)، وبهذا تم اختيار عدد من الجامعات الحكومية العراقية في محافظة بغداد البالغة عشر جامعات وقد اختيرت خمس جامعات تمثل نسبة (50%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي وهي: (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية، الجامعة العراقية، جامعة النهرين)، ثم اختيرت (39) كلية من هذه الجامعات من اصل (72) كلية بنسبة (54%) وهي عينة مقبولة من الناحية العلمية والإحصائية، اما عينة افراد مجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاختيار ثلاثة اعضاء من كل كلية لانسجامها مع طبيعة متغيرات الدراسة وهم: (العميد، معاون العميد، مدير التسجيل)، وتم توزيع 117 استمارة لم يتم ارجاع 8 وعدم صلاحية البعض 9 استمارات لعدم ملئ كافة البيانات المطلوبة فيها، كما موضح في الجدول رقم (1)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من المقاييس في أعداد استبانة الدراسة، حيث تكون المتغير المستقل (مهارات التفكير الاستراتيجي) على ثلاث ابعاد احتوى كل بعد على (4) فقرات مقاسة من قبل (المعموري، 2014)، (الديب، 2002)، (الفتاح، 2006)، (Pisapia et al., 2011)، (Pisapia et a, 2009)، (Pisapia, J. & Glick Cuenot, 2010)، والمتغير الوسيط (الفقرات الإبداعية) على ثلاث ابعاد احتوى كل بعد على (4) فقرات مقاسة من قبل (ترغيني، 2015)، Wang (2007)، (and Ahmed, 2007)، (Hill and Neely, 2000)، والمتغير التابع (إدارة أداء العاملين) على ثلاث ابعاد احتوى كل بعد على (4) فقرات مقاسة من قبل (القيسي، 2014)، (المحنة، 2012)، (Worley, 2001)

(Cummings&)، لتكون مجموع فقرات الاستبيان (36) سؤال، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والاحذ بملاحظاتهم للخروج باستبيان متكامل.

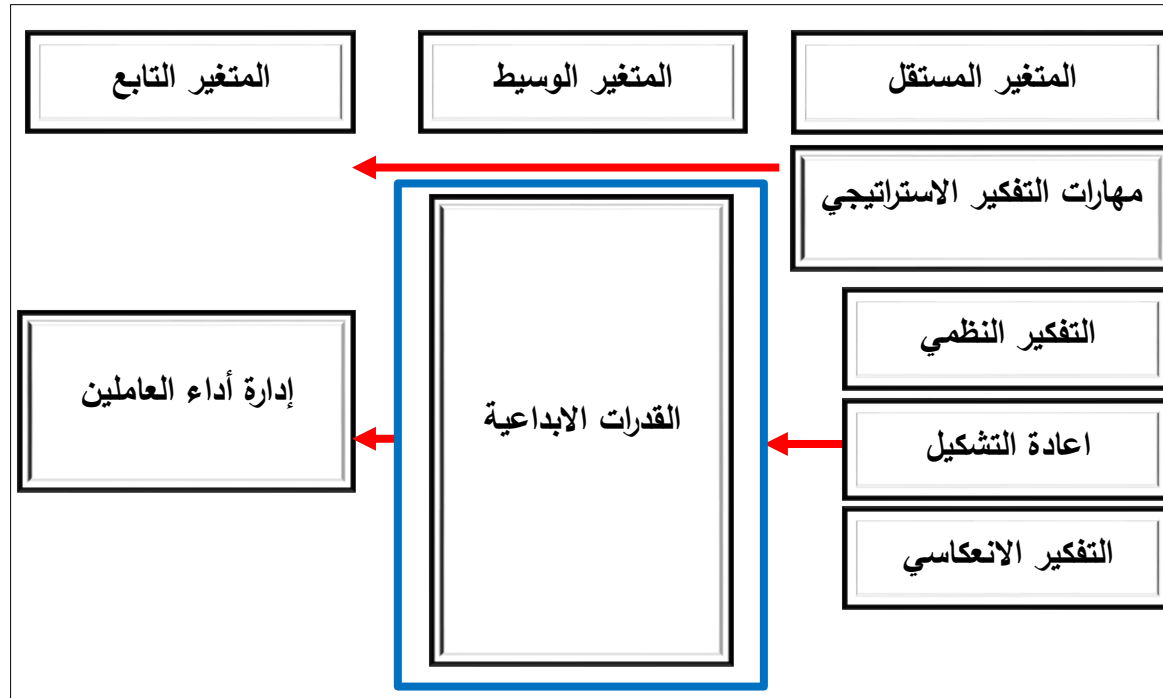
جدول رقم (1): نتائج توزيع استبانة الدراسة

حجم العينة	عدد الاستبانات	عدد الاستبانات	عدد الاستبانات	نسبة الصالح
117	الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	نسبة الصالح
117	117	109	100	85.5
			الاسترداد	نسبة
			%93	للتحليل

المصدر: من اعداد الباحث، 2019م

أنموذج الدراسة ومتغيراته :

أسفرت مراجعة أدبيات مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية وإدارة أداء العاملين الى بلورة أنموذج الدراسة الذي تمت صياغته في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه، إذ تم وضع مخطط يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية كما يلي:



المصدر: اعداد الباحث ، 2019م

شكل رقم (1): مخطط الدراسة الفرضي

التعريفات الاصطلاحية:

1- مهارات التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل الاول): عبارة عن طريقة معينة في حل المشاكل الاستراتيجية على المستوى الفردي ومن خلال الجمع بين عمليات المنهج التفكري المتقارب العقلاني مع عمليات

التفكير الابداعي المتباينة (Pisapia& Dand, 2005,p 43)، ولها ثلاث ابعاد تتمثل بالاتي: (التفكير النظمي، التفكير اعادة التأطير (التشكيل)، التفكير الانعكاسي).

2- القدرات الإبداعية (المتغير الوسيط): بأنها قدرات ديناميكية تتطوي على التفاعل بين معرفة المؤسسة الداخلية ومتطلبات السوق الخارجية، تم تناول ثلاث ابعاد فيما يتعلق بالقدرات الإبداعية للإشارة الى المهارة العالية للمنظمة التي من خلالها تحول مختلف مواردها الى مخرجات إبداع (Cengiz, 2008:79)، والتي تتمثل بـ (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)، وبالاعتماد على دراسات في هذا المجال وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها.

3- إدارة أداء العاملين (المتغير التابع): وهي عملية او نشاط هادف يرمي الى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وان يسهم بصورة افضل في تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكيات ومهاراته واتجاهاته اثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع والمساعدة على تطويرها باستمرار (حريم، 2013م ، ص 3)، ويتضمن ثلاث ابعاد والتي تتمثل بـ(تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الإداء) وجرى قياس إدارة أداء العاملين بهذه الأبعاد بالاعتماد على دراسات في هذا المجال وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها.

#### فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة الدراسة وأهدافها وأموذجها في محاولة للإجابة عن التساؤلات الفكرية لمشكلة الدراسة كما مبين:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية وإدارة أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين بتوسيط القدرات الإبداعية.

#### أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على البيانات ذات الصلة بالمتغيرات، يشمل ذلك:

1- المصادر المكتبية: من خلال جمع بعض المصادر المكتبية المهمة والضرورية لتغطية الجانب النظري.

2- شبكة الأنترنت: من خلال الاعتماد على شبكة الأنترنت العالمية للحصول على بيانات ومعلومات تمكن من تغطية جانبي الدراسة النظري والتطبيقي .

3- الاستبيان: وهو الأداة الرئيسية المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات.

#### حدود الدراسة :

الحدود البحثية: تتحدد الدراسة بمتغيراتها مهارات التفكير الاستراتيجي، القدرات الإبداعية، وإدارة أداء العاملين.

الحدود المكانية: تمثلت في عينة من الجامعات الحكومية العراقية في بغداد.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة من العاملين (العميد، معاون العميد، مدير التسجيل) في الجامعات الحكومية العراقية في بغداد.

الحدود الزمانية: ستغطي الدراسة فترة زمنية 2018م - 2017م.

### عرض الارتباط بين أبعاد الدراسة في الجامعات المبحوثة:

يهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعرض الدراسة العلاقة الترابطية بين متغيراتها ومدى أهمية المتغيرات وتوفرها في الجامعات المبحوثة مستندة في ذلك إلى اجابات أفراد العينة المستهدفة من خلال الآتي:

1- العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة: لبيان درجة الترابط بين متغيرات الدراسة ودرجة استقلالية المتغير المستقل عن التابع تم إجراء تحليل الترابط لعرض صورة توضيحية عن طبيعة العلاقة ومستواها وكما موضح في الجدول (2):

جدول رقم (2): العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث

المتغيرات	مهارات التفكير الاستراتيجي	القدرات الابداعية	إدارة أداء العاملين
مهارات التفكير الاستراتيجي	1		
القدرات الابداعية	0.801**	1	
إدارة أداء العاملين	0.703**	0.688**	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

من خلال الجدول رقم (2) تبين النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات البحث حيث تراوحت قيم معامل الارتباط  $(0.801^{**} - 0.688^{**})$ ، وتبين من النتائج استقلالية المتغير المستقل عن التابع كون مشكلة الارتباط الخطي لم تظهر، وبهذا يكون من السهل تحديد اثر المتغير المستقل عن التابع بعد أن تراوحت درجة الارتباط بين  $(0.598^{**} - 0.421^{**})$  وكما موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): العلاقة الترابطية بين متغيرات المستقلة

الأبعاد	التفكير النظامي	التفكير إعادة التأطير	التفكير الاسقاطي
التفكير النظامي	1		
التفكير إعادة التأطير	0.421**	1	
التفكير الاسقاطي	0.533**	0.598**	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2) ورقم (3) على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ، ويتضح استقلالية المتغيرات لعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل.

### 2- تشخيص أهمية الأبعاد النسبية لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (4): الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

ت	الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	مهارات التفكير الاستراتيجي	3.5	0.77	0.22	3
أ-	التفكير النظامي	4.08	0.70	17.15	3
ب-	التفكير إعادة التأطير	4.02	0.68	16.91	2
ت-	التفكير الاسقاطي	4.11	0.68	16.54	1
2	القدرات الابداعية	3.8	0.75	0.19	1

2	16.91	0.69	4.08	القدرات الاستيعابية	أ-
1	16.01	0.66	4.12	القدرة على التفكير	ب-
3	17.07	0.69	4.04	القدرة على التكيف	ت-
2	0.21	0.78	3.6	إدارة أداء العاملين	3
3	17.48	0.71	4.06	تخطيط الأداء	أ-
2	15.55	0.63	4.05	تقييم الأداء	ب-
1	13.61	0.55	4.04	تحسين الأداء	ت-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (4) ترتيب ابعاد الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، ويلاحظ ان متغير القدرات الابداعية الذي بلغ وسطه الحسابي (3.8) وانحراف معياري (0.75) ومعامل اختلاف بلغ (0.19) تحتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي المتغيرات.

اختبار الفرضيات:

يمثل مضمون اختبار الفرضيات بيان صحة الفروض من عدمها، وفي هذه الفقرة تم حساب الفرضيات الثلاث كما مبين في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5): اختبار فرضيات البحث

إدارة أداء العاملين			القدرات الابداعية			مهارات التفكير الاستراتيجي			
Sig	اختبار	معامل	Sig	اختبار	معامل	Sig	اختبار	معامل	
-	(T)	بيتا(B)	-	(T)	بيتا(B)	-	(T)	بيتا(B)	
-	-	-	0.03	3.19	0.31	0.0	4.22	0.20	التفكير النظمي
			0.00	4.12	0.32	0.0	3.12	0.19	التفكير إعادة التأطير
			0.00	3.18	0.21	0.0	3.06	0.27	التفكير الاسقاطي
			0.02	3.15	0.33	0.0	7.22	0.23	التفكير الاستراتيجي بأبعاده
0.00	4.23	0.19	-	-	-	-	-	-	القدرات الابداعية
	0.43			0.73			0.71		معامل الارتباط (R)
	0.35			0.41			0.53		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
	1.07			1.34			1.07		معامل الثبات (a)
0.000	114.16	0.000	0.000	34.18	0.000	0.000	69.25		ANOVA
									Sig
									F

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

1- تبين النتائج وجود اثر بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين بعد أن بلغت قيمة (R=0.71)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.53) أي ما مقدار (53%) من التغير الحاصل في إدارة الأداء مفسر بفعل مهارات التفكير الاستراتيجي، وأن تغير وحدة واحدة في مهارات التفكير الاستراتيجي يؤدي الي تغير بمقدار (β=0.23)

في إدارة الأداء، وهناك تجانس وتباين بين المتغيرين حيث بلغت ( $F=69.25$ )، وبلغت قيمة ( $t=7.22$ ) وهي اكبر من (2) كما كانت قيمة ( $Sig=0.000$ )، ويتبين من جميع النتائج صحة الفرضية الأولى.

2- بلغت قيمة معامل ( $R=0.73$ )، ليلغ ( $R^2=0.41$ ) أي ما مقدار (41%) من التغير الحاصل في القدرات الابداعية مفسر بفعل مهارات التفكير الاستراتيجي، وان تغير وحدة في مهارات التفكير الاستراتيجي يصاحبه تغير بمقدار قيمة ( $\beta=0.33$ ) في القدرات الابداعية، وفي نفس الوقت هناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت ( $F=34.18$ )، وبلغت قيمة ( $t=3.15$ ) وهي اكبر من (2) كما كانت قيمة ( $Sig=0.000$ )، وبهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

2- اتضح أن معامل الارتباط ( $R=0.43$ )، ومعامل التحديد ( $R^2=0.35$ ) أي ما مقدار (34%) من التغير الحاصل في إدارة الأداء مفسر بفعل القدرات الابداعية، وان تغير وحدة في القدرات الابداعية يصاحبه تغير بمقدار قيمة ( $\beta=0.19$ ) في إدارة أداء العاملين، وهناك تجانس وتباين بين المتغيرين فقد بلغت ( $F=114.16$ )، وبلغت قيمة ( $t=4.23$ ) وهي اكبر من (2) كما كانت قيمة ( $Sig=0.000$ )، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة.

كما ويتضح من الجدول أن معامل الحد الثابت للمتغيرات يختلف عن الصفر، وبهذا تتأكد العلاقة، ويتبين الاهتمام في المتغيرات التابعة حتى في حالة عدم التركيز على المتغير المستقل، ولأثبت الفرضية الرابعة تم اعتماد تحليل المسار كما موضحة نتائجه في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات	معامل بيتا (B)	اختبار (t)	إدارة أداء العاملين
مهارات التفكير الاستراتيجي	0.14	4.06	Sig
القدرات الابداعية	0.33	1.37	0.00
معامل الارتباط (R)	0.857		0.4
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.734		
معامل الثبات (a)	1.131		
F	104.22		0.000
Sig			
معامل التأثير	نسبة التأثير		Sig
تأثير المباشر	0.072		0.000
تأثير غير مباشر	0.132		0.07
تأثير إجمالي	0.197		0.000
نسبة التأثير غير المباشر		0.63	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

يتبين من نتائج تحليل المسار أن القدرات الابداعية لتفعيل إدارة الأداء افضل من التفكير المباشر بعد ان ازداد معامل الارتباط والتحديد والذي يعني رفع المقدرات التفسيرية لنموذج البحث، حيث بلغ ( $R^2=0.73$ ) ويدل على أن (73%) من التغيرات الحاصلة في إدارة أداء العاملين بفعل (مهارات التفكير الاستراتيجي، القدرات الابداعية)، واستمر التجانس والتباين بين المتغيرين فقد بلغت ( $F=104.22$ )، وقيمة ( $Sig=0.000$ ).

يتبين من النتائج ان اجمالي التأثير (0.197)، وقيمة (Sig=0.000) وبهذا تمثل دالة إحصائية، في حين بلغت نسبة التأثير المباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في إدارة أداء العاملين (0.072) وهي غير دالة إحصائية كون قيمة (Sig=0.07) اكبر من (0.05)، وكانت قيمة تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي بإدارة أداء العاملين من خلال توسيط القدرات الابداعية والذي يعد تأثيراً غير مباشراً (0.132) ويمثل نسبة مرتفعة من التأثير الكلي البالغ (0.63) بدلالة إحصائية، وعليه تكون الرؤيا واضحة بأن القدرات الابداعية تتوسط العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وإدارة أداء العاملين.

#### مناقشة النتائج:

أشارت نتائج التحليل واختبار الفرضيات إلى الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة واتضح عدم ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الداخلية للمتغير المستقل كون النسب تراوحت بين (\*\*-0.421-0.598\*)، وتعد نسبة مقبولة لعدم شدة الارتباط.
2. يتضح وجود تأثير لمهارات التفكير الاستراتيجي في متغيرات الدراسة، وبلغ التأثير المباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي على إدارة أداء العاملين (0.072)، والتأثير غير المباشر (0.132)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Pisapia et,al,2009) وهذا يبرهن ان القدرات الابداعية تمثل متغير وسيط توظيفها يحقق إدارة أداء العاملين.

#### الاستنتاجات:

- 1- التركيز على مهارات التفكير الاستراتيجي وصاحبه مهارة تفكير ابداعي نظمي ساعد على صياغة استراتيجية شاملة تمحور عنها اتخاذ قرارات مصيره بشأن التميز والانفراد في ميدان الأعمال.
- 2- على الرغم من عدم الاتفاق على مكونات محددة للقدرات الابداعية بين الدارسين إلا أنهم اتفقوا على الإطار العام لهذه المكونات وهو أنها قدرات تساعد الجامعات العراقية على التعامل مع ظروف البيئة الخارجية بغية الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات من خلال الاستفادة من إمكانات المنظمة الحالية أو من خلال إعادة تشكيل تلك الإمكانيات.
- 3- رغم وجود معوقات كثيرة تواجهها المؤسسات التعليمية في العراق الا اننا نجد إن نظام إدارة الأداء مطبق فيها.

#### التوصيات:

استناداً إلى ما ورد من استنتاجات يمكن وضع التوصيات الآتية:

- 1- على المنظمات المبحوثة اعتماد مقاييس دقيقة لتشخيص وقياس مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرات الابداعية لديها لما له من اهمية في قياس الأداء ودعم إدارة الأداء للمنظمة.
- 2- على الجامعات المبحوثة ان تخصص ساعات محددة ضمن جدولها لأشراك التدريسيين في حلقات نقاشية مع بعضهم البعض ومطالبتهم بتقديم تقرير مفصل عن تلك النقاشات ومدى الاستفادة منها.
- 3- تكثيف الجهود في إقامة دراسة شاملة على كافة الجامعات العراقية في بغداد بهدف تحديد القدرات الابداعية الضرورية لتمييزها واستبعاد القدرات التي لا تدخل في بناء إدارة أداء العاملين.
- 4- التركيز على التطورات الحديثة لمهارات التفكير الاستراتيجي وسبل تهيئة وصيانة القدرات الابداعية.



## المراجع :

1. ابراهيم، صفا محمد ، (2016م)، دور إدارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد ، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. باشيوه، حسن عبدالله، البراوي، نزار عبد المجيد و السامرائي، عدنان هاشم ، (2011م)، البحث العلمي - مفاهيم- اساليب- تطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. حريم، حسن ، (2013م)، ادارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. حمد، سنان فاضل،(2014م)، دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. حمود، خضير كاظم ، (2002م)، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. الرويلي عماد صفوك جلود ، (2014م)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
7. الشجيري، وسام علي حسين ، (2015م)، العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في كفاءة أداء العاملين (دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة العراقية العاملة في بغداد)، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة النيلين.
8. العنزي، سعد علي حمود ، (2017م)، السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، ط1، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
9. القيسي، سنان فاضل حمد ، (2014م)، دور ابعاد ادارة الاداء في التمييز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. المحمدي، مهند خليفة عبد ، (2015م)، قياس الكفاءة النسبية لكليات جامعة الانبار باستخدام تحليل مغلف البيانات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
11. المعاضيدي، معن وعد الله والطائي أيمن جاسم محمد (2011م)، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ، دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 33، عدد 105.
12. المعموري، كواكب عزيز حمودي (2014)، أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
13. مؤمن شرف الدين، (2011م)، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

14. اليساري، احمد كاظم بريس(2014)، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
15. Alande, Japheth Ogwen (2013), THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DEVOLUTION OF COUNTIES IN KENYA: A CASE STUDY OF MOMBASA COUNTY, International Journal of Human Resource and Procurement Vol.1, Issue 3.
16. Beer and Ruh (1976), Employee growth through Performance Management Journal Harvard Business Review.
17. Bocardelli Paolo and Magnusson Mats G. (2006), Dynamic Capabilities in Early – Phase Entrepreneurship, Knowledge and Process Management. 13( 3), pp: 162- 174, Published online in Wiley InterScience, cited at 10\6\2016.
18. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2001, Organization Development And Change, South-Western College Publishing, U.S.A.
19. Dessler Gary, (2017), Human Resource Management, Fifteen Edition, Global Edition, Pearson Education Limited, Florida International University, U.S.A..
20. Ethiraj,Sendil.K,Prashant,Kale,M. S.Krishnan and Jitendra,V.Singh(2005),Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter ؟A study in the Software Services Industry, Strategic Management Journal Vol.26,No.1.
21. GÜL,Sen A, Cengiz Y,(2008),Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical analysis in Turkish software industry ,International Journal of Innovation Management Vol:12,N 1, pp69-111.
22. Lawson Benn and Samson Danny, 2001, Developing Innovation Capability in Organisation: A Dynamic Capability Approach, International Journal of Innovation Management, 5(3).
23. Liedtka ,J. M.(1998), strategic thinking: can it be taught, Long range Planning, Vol.31,No 1, Ppm120 to 129,.,Published by Elsevier Science Ltd.
24. Nelson, R,R, and Winter, S.G (1982),An Evolutionary Theory of Economic Change ,Cambridge, MA, Belknap Press.
25. Nielsen Susanne Balslev and Momeni Mostafa (2016), Structural Capability of an Organization toward Innovation Capability, Journal of Management Research, 8(2), Iran
26. Pisapia, John, Pang, Nicholas sun– Keung, Lin, Ying and Momis, John D (2009), A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong , Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study, International Education Studies, 2(2), 46 – 58, www. Ccsenet. org / journal. html.
- 27.Pisapia, J.(2008), A Comparison of the Use of Strategic thinking Skills of A spiring School Leader in Hong Kong, Malaysia,Shanghi and the United States: An

Exploratory Study, International Education Study CCEAM Conference, Durban South Africa, The information is available( online) at <http://www.emasa.co.za/files/full/J%20Pisapia.pdf>. Accessed {9\16\2016}.

28. Ying Ying, Zhang (2012), The Impact of Performance Management System on Employee Performance, <http://essay.utwente.nl> Daisy-Master- Thesis.

29. Resurreccion, F. Pamela, (2012) Performance Management and Competitiveness Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine perspective" College of Business, De La Salle University Manila, Philippines.

30. Rahmani Z, Ali, M, S (2011), Enhancing the Innovation Capability in the Organization : A Conceptual Framework 2dme International Conference on Education and Management Technology. IPEDR, Vol:13, LACSIT Press, Singapore, PP129-287.

31. Schoon (1987), Educating the Reflective Practitioner Towards A New Design for Teaching and Learning in the Professions, Teaching and Teacher Education, VOI.4.

32. Smither, W, J and London, Manuel (2009), Performance Management by John Wiley & Sons, Inc, All rights Reserved Published by Jossery-Bass a Wiley Imprint.

33. Sun-Keung, N. and Pisapia, J. (2010), The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness, The Information is available {on line) at:, accessed 9\17\ 2016.

34. Teece, D. J., Pisano, G., A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management Strategic Management Journal 1, Vol. 18, No.7

35. Teece, D.J. Pisano (1994), The Dynamic Capabilities of Firms, Industrial and Corporate Change, Vol3, No.3 Pisapia, J., Reyes-Guerra, Dand Coukos-Semmel, E. (2005), Developing the leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, Leadership Review, 5(1).

36. Weber, C. E. (1984). Strategic Thinking-Dealing with Uncertainty. Long Range Planning, Vol. 17, No. 5, pp. 60-70.

37. Almarshad, Mohammad (2013), Strategic Thinking in Jordanian Publicly Quoted Companies, Doctoral thesis, University of Huddersfield.