

اثر استراتيجية مكافأة الابداع والتميز علي التفكير الاستراتيجي دراسة ميدانية

مي سيد محمد جاد الربيع

الملخص :

يهدف هذا البحث الي معرفة تأثير استراتيجية مكافأة الابداع والتميز في تنمية التفكير الاستراتيجي ،وقام البحث علي فرض رئيسي يتفرع منه اربعة فروض فرعية، وتم تطبيق البحث علي هيئة قناة السويس وبلغت عينة الدراسة علي العاملين ٣٣١ وكانت اهم النتائج التوصل الي ان هناك تأثير معنوي لمكافأة الابداع والتميز علي تنمية التفكير الاستراتيجي ولذلك اوصي البحث بضرورة اعادة النظر في استراتيجية نظم الحوافز والمكافآت التي تدعم المبدعين وتكافئ المتميزين وهذا يساهم في تقديم الافكار الابداعية والابتكارية وهذا من شأنه ان يحقق التميز التنافسي للهيئة.

Abstract :

this research aim to knowing the effect of strategic creative incentive and: distinguishing in developing strategic thinking , the researcher state the research upon main hypothesis has four sub hypotheses and is applied on Suez canal authority and the sample was 331 and the most important findings that there is significant effect of creative and distinguishing creative on developing strategic thinking and therefore the research recommend reviewing the strategic incentive systems which support and incentive the privilege people and this support the introduction of creative and innovative ideas and this achieve the competitive advantage for the authority.

مقدمة البحث

تعتبر الموارد البشرية التي تملكها أي دولة أو منظمة هي أعلى وأثمن ما تملك، ذلك أن الموارد البشرية هي أساس الإبداع والابتكار والتميز، وهي التي تقوم بالإنتاج والتسويق والبيع وغيرها من الأنشطة، لذا فقد تزايد الاهتمام بهذه الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمات العاملة في النطاق الدولي أو النطاق المحلي ومن هنا تسعى الإدارة العليا في أي منظمة إلى تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وترشيد استخداماتها من خلال استخدام الطرق العلمية ومن خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر المتميز.

ويمكن القول بأن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مثل مكافحة الابداع والابتكار الاختيار والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين وغيرها تساهم وبفعالية في تنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي والذي يرتبط ارتباطا مباشرا بكفاءة ممارسات الموارد البشرية وقادة المنظمة، فالإبداع والتميز والتفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي لا تنمو ولا تزدهر إلا من خلال بيئة عمل قوية ومتكاملة وفعالة.

لذلك يمكن القول بان منظمات الأعمال المتميزة والمتقدمة تقوم بوضع إستراتيجيات عديدة ومتنوعة من أجل دعم وتشجيع الموارد البشرية لديها نحو الإبداع والابتكار والتميز في مختلف مجالات العمل. وبما يحقق إنتاجية عالية وجودة متميزة وتحقيق للأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفيما يلي تتناول الباحثة عناصر البحث المختلفة

اولا: الاطار العام للدراسة

أ- الدراسات السابقة

(1) دراسة: (Marwa Gaber, 2018)

بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واستبقاء العاملين في القطاع العام"
أهداف البحث:

١- اكتشاف ديناميكيات استخدام ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في القطاع العام.

٢- التعرف على القرارات الإستراتيجية التي تحافظ على العاملين في القطاع العام.
أهم النتائج:

أوضحت الدراسة أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في الحفاظ على العاملين في البنك الأهلي المصري.

2-دراسة: (Hamzah E., et. al, 2019)

بعنوان: "رضا العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية"
أهداف البحث:

الهدف الرئيسي هو اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز التنافسي من خلال توسيط دور الرضا الوظيفي. وذلك بالتطبيق على مجموعة من الفنادق خمسة نجوم في Northern Cyprus.
أهم النتائج:

تبين أن الرضا الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية. وذلك في الفنادق فئة الخمسة نجوم في Northern Cyprus.

3-دراسة: (Feyzollah Z.E, & Saeid E.H., 2015)

بعنوان: "التفكير الإستراتيجي ومناهجه"

أهداف البحث:

أ – التعرف على أهمية التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.

ب- مناقشة أهم مناهج تطوير وتنمية التفكير الإستراتيجي.

أهم النتائج:

أ- يؤثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية من خلال قدرته على تحليل الفرص والمشكلات التنافسية في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب- هناك مناهج متعددة للتفكير الإستراتيجي في مواجهة التحديات ومختلف القضايا التنظيمية أهمها:

- إيجاد حوار مستمر ومفتوح بين مختلف أعضاء فرق العمل بالمنظمة.
- التركيز على جعل كل العاملين أكثر إبداعاً وابتكاراً.
- التعليم المستمر والمتطور من خلال اكتساب المهارات المتميزة.

4- دراسة: (Ellen F. Goldman, et.al., 2015)

بعنوان: "الممارسات التنظيمية لتطوير التفكير الإستراتيجي"

أهداف البحث:

أ- تحليل ممارسات القادة والمديرين والموظفين نحو تنمية وتطوير التفكير الإستراتيجي بالمنظمة.

ب- المقابلات المتعمقة مع مديري الموارد البشرية المسؤولين عن تنمية القيادة والتعرف على طرق تطوير وتعزيز التفكير الإستراتيجي وذلك من خلال (الوصف الوظيفي، التدريب، معايير الأداء).

ج- التعرف على برامج تطوير القيادة لتطوير التفكير الإستراتيجي.

أهم النتائج:

أ- التفكير الإستراتيجي يمكن إدارته من خلال نتائجه وليس من خلال العمليات والسلوكيات.

ب- التفكير الإستراتيجي يمكن اعتباره تميزاً لدي النخبة "القادة" وليس نشاطاً عاماً.

ج- هناك مناهج عديدة لتطوير التفكير الإستراتيجي أفضلها الوسائل والطرق التجريبية.

5-دراسة: (Ellen F. Goldman, 2012)

بعنوان: "ممارسات القيادة التي تشجع التفكير الإستراتيجي"

أهداف البحث:

- أ – تحديد وتحليل الممارسات التنظيمية لقيادة المنظمة.
- ب- التعرف على الاختلافات الجوهرية بين مختلف القادة في الممارسات التي تدعم هذا التوجه.
- ج- معرفة الطرق المدعمة للتفكير الإستراتيجي من وجهة نظر المرؤوسين.

أهم النتائج:

- أ – تبين أهمية التفكير الإستراتيجي لدي المنظمة في تميز الأداء الإستراتيجي للمنظمة.
- أ- توصلت الدراسة إلى أن أهم الممارسات التي تدعم ثقافة التفكير الإستراتيجي في مجالات التطبيق

6-دراسة: (Syeda Asiya Z. K. & Marja N., 2015)

بعنوان: "الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي لدي القادة التنظيميون من خلال تصميم

بيئة عمل داعمة"

أهداف البحث:

- أ – التعرف على دور بيئة العمل الداخلية مع العناصر التنظيمية الأخرى في دعم وتعزيز عمليات المعرفة والإدراك لدي الأفراد والذين يكونون المسؤولين عن التفكير الذكي.
- ب- التعرف على دور قادة المنظمة في بناء وتشكيل البيئة الداخلية وبما يدعم ويقوي الترابط القوي بين العمليات التنظيمية وفرق العمل نحو تعليم التفكير الإستراتيجي.

أهم النتائج:

- أ – للوصول إلى درجة عالية من التفكير الإستراتيجي القوي يجب إحداث التكامل والترابط بين العناصر التالية:
 - القيادة.

- تطوير فرق العمل.
- إيجاد بيئة داعمة.
- ب- يمكن للقيادة أن تدعم التوجه إلى التفكير الإستراتيجي من خلال:
 - التدريب المتخصص.
 - بناء المهارات.
 - أنشطة التعلم.

ب- الدراسة الاستطلاعية

إن الهدف من هذه الدراسة استطلاع رأي عينة من العاملين في هيئة قناة السويس (٤٠ مفردة من مستويات متعددة) عن أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها في تنمية وتطوير ودعم التفكير الإستراتيجي في الهيئة، وذلك للوقوف على أهم الجوانب الإيجابية والسلبية في هذا الشأن.

أ - أن هناك جوانب إيجابية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هيئة قناة السويس منها: اختيار العاملين في ضوء الاحتياجات المستقبلية ٦٧.٥% نسبة الموافقة، واختيار الأفراد الذين لديهم قابلية للتعلم بنسبة ٦٢.٥% بالإضافة إلى وجود أنواع متعددة من التدريب بنسبة ٦٥%.

ب- تعاني الهيئة من بعض جوانب القصور فيما يتعلق بعدم توافر التدريب الفعال لدعم مهارات التفكير بنسبة ٦٠% عدم موافقة، وأيضاً انخفاض دعم مشاركة العاملين مشاركة كاملة ٦٢.٥% بالإضافة إلى عدم التركيز على أهمية رأس المال البشري بنسبة ٦٢.٥%.

ج- هناك جوانب ضعف واضحة لدي الهيئة فيما يتعلق بالتفكير الإستراتيجي حيث لا تستخدم الهيئة الحوافز والمكافآت

ج- مشكلة البحث

في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية بشقيها الثانوي والميداني وما أظهرته من جوانب ضعف وقصور يمكن صياغة مشكلة البحث بصفة أساسية كما يلي:

■ هناك قصوراً واضحاً في مجال التفكير الإستراتيجي في مجال التطبيق وقد يكون ذلك راجعاً الى ضعف الممارسات الاستراتيجية لاداره الموارد البشرية ومنها استراتيجية مكافأة الابداع والتميز التي يجب منحها للعاملين المبدعين والمبتكرين وقد اوضح ذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ١- إلى أي مدي تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها في الإطار الإستراتيجي؟
- ٢- في أي الإتجاهات العلمية والتطبيقية مكافأة الابداع والتميز؟
- ٣- ما مدي تأثير مكافأة الافراد المبدعين على تنمية التفكير الإستراتيجي.
- ٤- وفي أي المسارات تدعم الإدارة العليا في استراتيجية مكافأة الابداع والابتكار وأيضاً متطلبات التفكير الإستراتيجي.

د- فروض الدراسة

في اطار ما سبق يمكن صياغة الفروض في شكل فرض رئيسي واحد ويتفرع منه اربع فروض فرعية وتتمثل فيما يلي

الفرض الرئيسي الاول:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير الاستراتيجي ويتفرع منه اربع فروض فرعية تتمثل فيما يلي

لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير النظومي.

لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير الإبداعي.

لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير في الوقت.

لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير في الفرص.

ه-اهداف البحث

في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية وفي إطار مشكلة البحث، يمكن القول بأن هذا البحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- مناقشة وتحليل الإطار المفاهيمي والعلمي لمكافأة الابداع والتميز والتفكير الإستراتيجي.
- دراسة أثر ودور استراتيجيه مكافأة الابداع والتميز على تنمية التفكير الإستراتيجي.

و-الاهمية

وتنقسم أهمية البحث إلى:

١ - الأهمية العلمية:

يساهم هذا البحث في تحقيق بعض الإضافات العلمية في مجال دراسة الأفعال والتصرفات والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على التفكير الإستراتيجي بوجه عام، وبما يساهم في دعم الكتبة المصرية والعربية في هذا المجال الثري والحيوي والذي ما زال في حاجة إلى الكثير من البحوث والدراسات، كما أن الدراسة الحالية تستخدم بعض المتغيرات التي لم تستخدمها دراسة أخرى، وهذا يعتبر إضافة وإثراء علمي لهذا المجال الحيوي.

٢ - الأهمية العملية:

والتي من خلالها تتناول الباحثة أهمية موضوع البحث في مجال التطبيق هيئة قناة السويس، وأثر ذلك على تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال الحيوي والفعال والمؤثر في الاقتصاد القومي لجمهورية مصر العربية، ومجال التطبيق هنا هو هيئة قناة السويس والتي تبلغ إيراداتها السنوية حوالي أكثر خمسة مليارات دولار تقريباً لدعم الاقتصاد القومي.

لتشجيع الأفراد على التفكير الإستراتيجي ٧٥%، وأيضاً هناك قدرة محدودة لدي الهيئة على مواجهة التحديات بنسبة ٦٠% وعدم إدراك لأهمية الوقت بنسبة ٦٢.٥%

ثانيا: الاطار النظري

وفيما يلي تتناول الباحثه اهم عناصر الدراسه ومفاهيمها التي تتكون من مكافآت الابداع والتميز كمتغير مستقل والاطار المفاهيمي للمتغير التابع وهو التفكير الاستراتيجي ،

أ-مكافأة الإبداع والتميز

تعتبر المكافآت الحوافز غير المادية والمادية من المقومات التي تستخدمها المنظمات في دفع ودعم التميز والتفكير الابتكاري لدي العاملين فيها. وناقش في هذا العنصر ما يلي:

١- مفهوم وأهمية المكافآت:

يمكن قول بأن المكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين هي عبارة عن كل ما يزيد عن الأجور والمرتبات العادية للعاملين. ومن هذه:

أ – المكافآت والحوافز المادية.

ب- المكافآت والحوافز المعنوية.

وتساهم نظم المكافآت والحوافز بمختلف أنواعها في تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق معدلات أداء عالية وتميزة.
- تخفيض الفاقد والتالف والهدر في الإنتاج.
- تحقيق مستويات عالية من الجودة.
- توفير وقت الإنتاج.
- تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.
- تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.
- زيادة درجة رضا العاملين.
- دعم وتشجيع الأفراد المبدعين والمتميزين في المنظمة.

و- تقوم بعض المنظمات بتوفير إستراتيجيات فعالة لدعم وتشجيع الإبداع والتميز لدي الأفراد وذلك من خلال:

١- الأجر المرتبط بالجدارة: Merit Pay

حيث تتم الزيادة في أجور الأفراد الذين تتوافر لديهم جدارات فنية ومهارية متميزة، وفي بعض الشركات تطبق منهم الإدارة بالأهداف (MBO) لتحديد المعايير التي على أساسها تمنح زيادات الجدارة عن النتائج ومعايير الأداء المستهدفة. ويرى Gary Dessler أن هناك ما يسمى بنظم الدفع المعتمدة على الجدارة Competency- Based Pay حيث المهارات والمعارف لدي الموظف والتي تمكنه من تحمل مسؤولياته ومهام وأعباء وظيفته.

٢- خطط الحوافز والمكافآت المادية:

حيث يتم أخذ الفروق الفردية في الحسبان عند فتح المكافآت والحوافز، والفروق الفردية يعني أن الأفراد يختلفون في شخصياتهم وقدراتهم وقيمهم وحاجاتهم.

٣- نظم التعويض المرتبطة بالمهارة أو المعرفة:

Pay For Knowledge/ Skills Compensation

وهي التي تسمح بمنح مكافآت في شكل أجور عالية وتمتيزة للعاملين والخبراء أصحاب المهارات والمعارف والقدرات الخاصة والتمتيزة.

٤- نظام الدفع على أساس المهارة والمعرفة: Pay For Knowledge & Skills

وهي عبارة عن النظم التي تكافئ المهارات والمعارف المتميزة لدي العاملين خاصة الخبراء والعلماء والفنيين والاستشاريين وغيرهم.

حيث أن نظم الأجور هنا لا ترتبط بالتحليل الوظيفي ولكنها تركز على المهارات والخبرات والمعارف، إن دفع الأجور على هذه الأسس لا يتم في إطار ما يؤديه الفرد Does ولكن في ضوء ما يستطيع أدائه Can Do، وباختصار يحصل العاملون على أجور أعلى لأنهم ذوي قيمة أعلى Employees are Paid More Because They worth More

٥- نظام الحوافز غير النقدية ومن أمثلتها:

١. التعويض وتمكين العاملين.
 ٢. المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 ٣. تحريك العاملين نحو الوظائف التي تحقق لهم إشباعاً نفسياً وسلوكياً.
 ٤. شهادات التقدير وخطابات الشكر.
 ٥. الهدايا التذكارية.
 ٦. الخدمات الثقافية والصحية والاجتماعية.
- ومما سبق ترى الباحثة أن هناك مقومات وعوامل كثيرة تشجع على الإبداع والتميز لدي العاملين، منها نظم المكافآت والحوافز المادية وغير المادية، والتي تبين أن لها تأثير فعال على الرضا الوظيفي وتحقيق الإستقرار النفسي والمعنوي للعاملين وبما يوفر بيئة عمل صالحة للإبداع والتميز لدي الأفراد

ب- التفكير الاستراتيجي

مفهوم واهمية التفكير الاستراتيجي:

أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي :

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائصه وانشطته، لكن توجد افكار عامة عن هذا المجال، حيث جارت كل الاجتهادات الخاصة بهذا المفهوم من 1994 Mintzberg، حيث ناقش التفكير الاستراتيجي كعنصر بارز واستثنائي ضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي strategic planning.

وطبقا Mintzberg فإن المنظمات تضع استراتيجيات غير فعالة لذا فقد دافع عن الدور الاساسي لتعلم تطوير الاستراتيجية، ووصف التفكير الاستراتيجي بانه عملية غير منظمة للتعلم غير الرسمي، والذي يساهم في التطوير الاستراتيجي strategic development خاصة في ظل المتغيرات المتنوعة وكيفية التكيف معها بدلا من الثبات والاستقرار، كما تساهم الادوات التنظيمية في التحليل الاستراتيجي

وفهم المتغيرات الداخلية والخارجية، ولا بد من وجود التكامل المستمر والابداع والعمليات غير المهيكلة للتفكير والتعلم عن البيئة حيث يساهم التفكير الاستراتيجي في كل ذلك.

ب- اهمية التفكير الاستراتيجي:

تتبع اهمية التفكير الاستراتيجي من كونه احد الادوات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة من اجل التعامل مع المستقبل والتكيف مع متغيراته . ويورد بعض الباحثين اهمية التفكير الاستراتيجي كما يلي:

- يساهم التفكير الاستراتيجي في توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتقليل الغموض الذي يحيط بالمستقبل
 - يحقق التوافق بين امكانيات المنظمة ووضعها التنافسي مما يؤدي الي تحقيق الانسجام والاستقرار التنظيمي
 - يدعم قدرة وكفاءة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة
 - من خلال فرق العمل التعاونية يساهم التخطيط الاستراتيجي في تقديم المبادرات والافكار التي من شأنها تحقيق الابداع والتميز التنظيمي
 - يدعم قدرة وامكانيات المنظمة في الاستخدام الامثل للوقت وخفض التكاليف
 - يؤدي الي دراسة وتحليل البيئة وتقديم الافكار والمبادرات التي من شأنها اقتناص الفرص وتحقيق التميز التنافسي
 - دعم استمرار النجاح التنظيمي في ظل الظروف البيئية والديناميكية المعقدة ومتعددة المنافسين
 - يهتم التفكير الاستراتيجي بدراسة الماضي والحاضر واستخلاص الافكار التي من شأنها توضيح رؤية المنظمة للمستقبل
- أكدت نتائج احدي الدراسات علي ان هناك علاقة جوهرية بين التفكير الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة "NPD" New Product Development وذلك من خلال دعم كفاءة فرص العمل الصناعية

خصائص التفكير الاستراتيجي:

هناك خصائص وسمات تميز التفكير الاستراتيجي عن غيره من المفاهيم ومن هذه الخصائص ما يلي :

- المفكر الاستراتيجي: هو الشخص القادر على التنبؤ والتحليل والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من خلق مناخ استراتيجي فاعل. ويتسم بالسمات التالية:
 - الفضول والتطلع الي الأفضل وعدم الرضا بالوضع الحالي
 - المرونة
 - التركيز علي المستقبل
 - النظرة الايجابية
 - الانفتاح علي الآخرين والافكار والمعارف الحديثة
 - الاتساع أي العمل علي توسيع المعارف والخبرات حتي يمكن من رؤية الارتباطات والانماط في المجالات غير المرئية
- كما يركز التفكير الاستراتيجي علي السمات التالية :
 - الايمان بان كل فرد لديه القدرة علي الابداع والابتكار
 - السماح للعاملين بان يأخذوا الوقت الكافي للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وابدعاتهم الذاتية في العمل
 - تغيير ثقافة المنظمة وبناء الثقافة الابداعية الابتكارية التي تشجع الابداع والابتكار والمبادرات الجديدة، وبما يجعل المفكر الاستراتيجي قوة اساسية دافعة للتغير
- ايجاد وتعزيز حس الطوارئ في المنظمة، وبما يجعل الافراد يعملون بالجهد الاستثنائي وليس العادي.
- لقد اوضحت احدي الدراسات المتخصصة في هذا الشأن أيضاً بعض الخصائص والسمات والصفات المرتبطة بالمفكرين الاستراتيجيون وهي كما يلي :

أ- المفكر الاستراتيجي الجيد : Good Strategic Thinker

- ١- يحاول فهم الصورة كاملة.
- ٢- دائما يعمل داخل نطاق الاطار الاستراتيجي "يحاول فهم كل الأطراف واصحاب المنافع وغيرهم".
- ٣- الاتصال المقنع من بداية وجهات النظر ثم تطور البراهين والعلاقات والمناقشات لدعم وجهات النظر هذه.
- ٥- يذهب الي قلب الموضوع دون تحيز من خلال المعلومات غير الجوهرية.
- ٦- له اتجاه محدد في التعامل مع القضايا المعقدة.
- ٧- يتأسس جيدا من خلال المهام الصعبة.
- ٨- لديه فكر اكاديمي والقدرة علي اكتشاف الموقف من اجل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
- ٩- لديه خبرة واسعة المدي في جميع المهام وليست الضرورية فقط في احد المسارات الاستثنائية.
- ١٠- له خبرة وثيقة الصلة في اكثر من مهمة او واجب.
- ١١- لديه درجة من الفهم الكافي خاصة على المستوي التكتيكي.

ب- المفكر الاستراتيجي السيء : Bad Strategic Thinker

- ١- لا يهتم بالامثلة والتطورات التاريخية.
- ٢- لديه قصور في فهم وادراك الوقت.
- ٣- لديه درجة عالية من القصور نحو الاهتمام والتكامل مع مختلف العوامل.
- ٤- يركز كثيرا علي التفاصيل التكنيكية لانها تسبب له راحة كما انه متعود عليها وشائعة الاستخدام.

كما قدم بعض الباحثين خصائص أخرى للتفكير الاستراتيجي منها :

- التفكير الاستراتيجي استباقي وليس علاجي.
- يأخذ في الحسبان كل الاحتمالات والمفاجآت التي يتعذر اكتشافها في ظل الظروف والامكانيات الحالية.

- هو سلوك هادف لاستقرار المستقبل والاستعداد له.
- له خصائص شخصية تعتمد علي :
 - القدرات الاستكشافية.
 - القدرات الابتكارية.
 - القدرات الابداعية.
 - القدرات النقدية.
- له خصائص تنظيمية يعتمد علي المعلومات والقواعد والقوانين المنظمة للعمل وايضا يعتمد علي المستويات الاستراتيجية الكلية.
- له صفات سلوكية تعتمد علي :
 - نوعية المشكلات
 - الاهتمام بالموارد البشرية
 - تبني المخاطر لتحقيق الطموحات الاستراتيجية
- ان مهارات التفكير الاستراتيجي ترتبط بالجانب العقلي الصحيح لدي المفكرين.
- يتمتع الافراد القادرون علي التفكير الاستراتيجي بالقدرة علي :
 - التحليل
 - الاكتشاف
 - الفهم
 - تحديد المواقف المعقدة
 - ملاحظة وفهم الحاجة الي التفكير الاستراتيجي علي مختلف المستويات التنظيمية
- القدرة بعد ذلك علي وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية
- ج- دور استراتيجية مكافأة الابداع والتميز في تنمية التفكير الاستراتيجي
- يهتم الافراد خاصة ذوي القدرات والمهارات والعقول البشرية عالية التميز، بما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت نظير ابتكاراتهم وابداعاتهم في المنظمة.

- اظهرت بعض الدراسات في هذا الصدد ما يلي :
ان المكافآت والحوافز تحقق اهدافاً عديدة منها:
١- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجات التقدير.
٢- يسعي معظم الافراد للوقوف علي نتائج اعمالهم ورد فعل الغير تجاهها.
٣- اثارة حماس جماعات العمل وتشجيع المنافسة بينها.
٤- تنمية المهارات والقدرات فيما بين الافراد.
٥- تنمية روح المشاركة والتعاون والتكامل.
٦- التكامل بين أنشطة الحوافز والمكافآت وانشطة الموارد البشرية الأخرى.
٧- العمل علي تنمية القدرات الابداعية لدي العاملين وبما يضمن النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

- ٨- ان من اسس تقدير الحوافز ان يتم مكافأة الاداء المتميز وبما يسمح بالاستمرار في الاجتهاد والتفكير الابتكاري.
هذا وتقدم بعض الشركات العالمية نوع او اكثر من الحوافز والمكافآت التي تدعم التميز في الاداء من قبل العاملين او جماعات العمل، وعلني سبيل المثال :

١- شركة Nucor co.

- وهي احدي الشركات الكبيرة في انتاج الحديد والصلب في امريكا تقدم اربع خطط للحوافز وهي:
- أ- حوافز الانتاج
 - ب- حوافز الاداء
 - ج- حوافز المديرين
 - د- حوافز الادارة العليا

٢- فندق باريس Hotel Paris

- قامت ادارة الموارد البشرية بالاتفاق مع الادارة العليا بوضع خطة للحوافز تعتمد علي ثلاث ابعاد هي:

- أ - ربط نسبة ٩٠% من العاملين بخطط للحوافز تعتمد علي الجدارة والاهلية والتميز في الاداء.
- ب- ان تكون هناك فروق في اجمالي التعويضات بما في ذلك الحوافز للعاملين بما لا يقل عن ١٠% بين المتميز في الاداء والاقل تميزا.
- ج- ان تحتوي خطة الحوافز الجديدة علي حوافز خاصة واليات محددة لتقييم جدوي هذه الحوافز وتأثيرها.
- أقر نظام الحوافز الجديد بالفندق ١٠% من الحوافز للمديرين الذين يساهمون في تحقيق الاهداف التنافسية للفندق
- ٣- تقدم شركات عالمية كثيرة خطط للحوافز تدعم تميز الافراد المبدعين والمبتكرين مثل شهادات التكريم، الاجازات مدفوعة الاجر، الحوافز المالية ونرها ومن هذه الشركات IBM, Ford, AT&T, Xerox, Hewlett Packard وغيرها.
- ٤- لقد ادي التكريم والتقدير واطهار الاعجاب بالعمل المميز الي زيادة الانتاجية بنسبة ٣٠% في احدي المنظمات الخدمية.
- ٥- يعتمد اسلوب تنظيم العمليات والانتاج في شركة جزال موتورز G.M علي اساليب عديدة منها: اندماج الفكر الانتاجي والعملية الانتاجية حتي يتسني الاستفادة من الذكاء البشري لدي العمالة وقدراتهم علي حل المشكلات.
- ٦- الاهتمام بالأفراد المبدعين وتشجيع الابتكار والمشاركة في شركة G.E. الأمريكية للكهرباء.
- من منطلق الالتزام نحو بناء مجتمعات GE اقوى، والاهتمام بالحياة الاجتماعية للأفراد في اطار تحسين جودة الحياة الوظيفية:
- يتلقي مئات الاطفال لموظفي ومتقاعدي شركة GE دعم المنح الدراسية GE star والمخصصة لهم من الشركة.
 - يرشح مركز الابحاث الدولي لGE كل عام موظفا متميزا من داخل الشركة ليكون ضمن افضل مائة مبدع لذلك العام.

- تتم الاجتماعات وجلسات التعلم المكثفة علي مدار العام في عملية لا نهائية من الاثراء الفكري وتوسيع افق الفكر وزيادة قدرة الشركة علي المبادرات الجريئة، ويقوم نظام الادارة بترجمة الافكار الي افعال عبر اكثر من ٢٥ مجال من مجالات الانشطة المختلفة بسرعة هائلة، لدرجة ان كل المبادرات تنجز او تصبح قيد التنفيذ في مختلف فروع الشركة في خلال شهر واحد من انطلاقها ودائما ما كانت تأتي بنتائج ايجابية خلال اول دورة لها.
- مجلة chief executive رشحت GE ضمن افضل ٢٠ شركة تضم القادة في دراسة قامت بها المجلة وفازت بها GE بالمركز الثالث لموظفيها الموهوبين.
- حصلت GE علي التصنيف التاسع في مجلة fortune من حيث اكثر الشركات اجتازا للكفاءات (ابريل ٢٠٠٤).
- معهد the great place to work رشح اثنان من أنشطة GE (الخدمات الجوية بإيرلندا- اللدائن بإسبانيا) ضمن افضل مائة مكان عمل في قائمة أوربا (ابريل ٢٠٠٤)
- تلقت GE جائزة التحفيز والتشجيع (٢٠٠٤) لمبادرتها بالارتقاء بالمرأة.
- مجلة working mother رشحت GE ضمن افضل مائة شركة لدعم الامهات العاملات (عام ٢٠٠٤).
- ٧- الاهتمام بتشجيع العقول البشرية عالية التميز بالمجال البيئي في شركة AT&T للاتصالات الأمريكية:
 - اعدت شركة AT&T برنامجا اطلقت عليه اسم (برنامج ابطال البيئة) ويقوم بتكريم الموظفين الذين يهتمون بتقديم مشروعات بيئية في مكان العمل او في المجتمع ككل وفي كل عام يتم تسليم جوائز لخمس مشاريع متعلقة بالعمل وخمس مشاريع متعلقة بالمجتمع.

٨- تمكين العاملين في شركة تويوتا Toyota للسيارات اليابانية:

بناء على مفهوم (Kaizen) الذي يعني التحسين المستمر، يتم تمكين العاملين داخل فرق العمل لتطوير بيئة عملهم، ويشمل ذلك مختلف مجالات العمل مثل الجودة والبيئة والانتاجية، واعتمادا على تشجيع وتنمية القدرة على التفكير (lean thinking) بما يعطي العاملين الحرية لاستخدام ملكاتهم العقلية ومهارتهم الشخصية وقدراتهم الابتكارية في حل مشكلات العمل. وتعتبر اقتراحات العاملين في هذا الاطار عاملا اساسيا في نجاح شركة تويوتا، لذا تشجع تويوتا العاملين على المشاركة الفعالة والتفكير الخلاق والاعمال الابتكارية، وهي بذلك تحصل في نفس الوقت على مستويات اعلى من اداء العاملين.

■ الاستثمار في رأس المال الفكري حيث يوجد منتج جديد وهو منتج فكري يقوم على العقول البشرية عالية التميز ودورها في نجاح الشركة وانتشارها عالميا ومواجهة المنافسة الشرسة سواء محليا او عالميا، وتشير الاحصاءات الي ان الشركة تمتلك ١٦,٦ بليون دولار في عام ١٩٩٦ في شكل مصانع وتجهيزات وتستثمر ٢٣ دولار فقط من كل ١٠٠ دولار في الاصول الثابتة والباقي تستثمره في العقول البشرية عالية التميز.

٩- أما في شركة IBM للبرمجيات حيث:

ان الاحترام والتقدير والاهتمام بالعنصر البشري ضرورة ملحة في نموذج شركة IBM، فالجودة وتحسينها والتميز على الاخرين لا يتحققان دون وجود موارد بشرية لديها انتماء وولاء للشركة، لهذا الغرض سعت الي وضع وتبني سياسة تحفيز مصممة لأجل هذه الغاية، وهي الاهتمام بأمور العاملين ورعاية شؤونهم، من خلال ادارة فعالة لإدارة المورد البشرية، يكون مديرها مستشار الاول لمدير عام الشركة.

ثالثا : الدراسة الميدانية

أثر استراتيجية مكافحة الإبداع والتميز على التفكير الإستراتيجي

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

اولا: أسلوب الدراسة

أ- المصادر الثانوية: يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى المتعلقة بهيئة قناة السويس محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٨-٢٠١٩.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجية الإبداع والتميز ويتكون من (٦) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتفكير الإستراتيجي ويتكون من (٢٠) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضى منهم، وكذلك ايضاح وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقضى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لإستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٣٥٣ مفردة، للعام ٢٠١٩.

٢- **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٣١ مفردة وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

وقد قامت الباحثة بتوزيع قائمة الاستبيان على الفئات المختلفة (الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) في هيئة قناة السويس في جمهورية مصر العربية محل الدراسة وقد تم الرد عليها من قبل عدد ٢٧٤ مفردة من مفردات عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الإسترداد ٨٢.٧٨%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتضح من خلال الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨١٦ - ٠.٩٠٧) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، كما أن معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي أعلى من مستوى (٠.٦%) وبذلك يعتبر جميع أبعاد الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول رقم ١: نتائج معامل الثبات والصدق لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
استراتيجية الإبداع والتميز	٠.٨١٦	٠.٩٠٣
التفكير الإستراتيجي	٠.٩٠٧	٠.٩٥٢
جميع فقرات الاستبيان	٠.٨٥١	٠.٩٢٢

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٩٥٢ - ٠.٩٠٣) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في هيئة قناة السويس في محافظات (الاسماعيلية، بورسعيد، السويس) بجمهورية مصر العربية.

٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٨ - ٢٠١٩).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

١. تحليل فقرات استراتيجيات الإبداع والتميز:

جدول رقم ٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

لفقرات استراتيجيات الإبداع والتميز

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	المكافآت تعطي للجميع	4.37	0.513	11.74%	87.39%	١
٢.	أحصل على مكافأة عندما أتميز في عمل ما	4.25	0.598	14.07%	85.07%	٣
٣.	نظام المكافآت سبب أساسي لعدم ترك العمل بالهيئة	4.33	0.642	14.83%	86.67%	٢
٤.	تساهم المكافآت والحوافز في تشجيعنا وتحفيزنا	4.25	0.754	17.74%	85.07%	٣
٥.	لا ترتبط نظم الحوافز والمكافآت بالمستويات الإدارية	3.02	1.318	43.64%	60.43%	٦
٦.	نظام الحوافز والمكافآت ينمي التفكير الإبداعي لدينا	4.13	0.899	21.77%	82.68%	٥
	متوسط البعد	4.058	0.787	20.63%	81.22%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات الإبداع والتميز جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٥٨) وبانحراف معياري (٠.٧٨٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (المكافآت تعطي للجميع) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٥١٣)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (لا ترتبط نظم الحوافز والمكافآت بالمستويات الإدارية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٢) وبانحراف معياري (١.٣١٨).

٢. تحليل أبعاد التفكير الاستراتيجي

أ. تحليل فقرات التفكير المنظومي:

جدول رقم ٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التفكير المنظومي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	ادرك أهمية التعاون مع الآخرين	4.59	0.528	11.50%	91.81%	١
٢.	نعمل في إطار فريق عمل فعال	4.42	0.564	12.76%	88.48%	٤
٣.	لا يوجد تداخل أو ازدواج بين الوظائف	4.45	0.61	13.71%	88.99%	٢
٤.	التكامل بين الوظائف هو أساس عملنا	4.41	0.629	14.26%	88.19%	٥
٥.	التكامل الوظيفي هو أساس تحقيق أهداف الهيئة	4.49	0.60	13.36%	89.86%	٣
	متوسط البعد	4.472	0.586	13.12%	89.46%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير المنظومي جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٧٢) وبانحراف معياري (٠.٥٨٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (ادرك أهمية التعاون مع الآخرين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٩) وبانحراف معياري (٠.٥٢٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (التكامل بين الوظائف هو أساس عملنا) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٦٢٩).

ب. تحليل فقرات التفكير الإبداعي:

جدول رقم ٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التفكير الإبداعي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تركز الهيئة على الفكر الإبداعي لنا	4.17	0.626	15.01%	83.48%	١
٢.	نحصل على تدريب ابتكاري متميز	3.93	0.765	19.47%	78.70%	٣
٣.	نقدم مقترحات فعالة تدريبية ويؤخذ بها	3.79	0.91	24.01%	75.80%	٥
٤.	حصلنا على مهام تدريبية في دول أجنبية	3.83	0.883	23.05%	76.67%	٤
٥.	توجد ندوات مفتوحة مع العاملين	3.96	0.822	20.76%	79.28%	٢
	متوسط البعد	3.936	0.802	20.46%	78.78%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير الإبداعي جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٣٦) وبانحراف معياري (٠.٨٠٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تركز الهيئة على الفكر الإبداعي لنا) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٧) وبانحراف معياري (٠.٦٢٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (نقدم مقترحات فعالة تدريبية ويؤخذ بها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٩) وبانحراف معياري (٠.٩١).

ج. تحليل فقرات التفكير في الوقت:

جدول رقم ٥: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التفكير في الوقت

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	نشعر بأهمية الوقت في الأداء	4.36	0.537	12.32%	87.10%	١
٢.	لا يوجد فاقد في الوقت أثناء العمل	4.17	0.633	15.18%	83.33%	٣
٣.	نعمل ساعات إضافية لإنجاز العمل	4.31	0.582	13.50%	86.23%	٢
٤.	نحصل على تدريب متخصص في إدارة الوقت	3.42	1.292	37.78%	68.33%	٥
٥.	نشعر بأهمية الوقت لدي رؤسائنا	4.16	0.734	17.64%	83.12%	٤
	متوسط البعد	4.084	0.756	19.28%	81.62%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير في الوقت جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧٥٦)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (نشعر بأهمية الوقت في الأداء) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٥٣٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (نحصل على تدريب متخصص في إدارة الوقت) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٢) وبانحراف معياري (١.٢٩٢).

د. تحليل فقرات التفكير في الفرص:

جدول رقم ٦: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التفكير في الفرص

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	دائماً ما يطلب منا تحديد نقاط الضعف والقوة لدينا	3.67	1.192	32.48%	73.48%	٥
٢.	نتعلم كيف نتكيف مع المتغيرات التي تتعرض لها الهيئة.	4.08	0.693	16.99%	81.59%	٣
٣.	نعلم التوجه الاستراتيجي للهيئة تجاه المتغيرات المحلية والدولية	4.17	0.721	17.29%	83.41%	٢
٤.	تهتم الهيئة بإدارة المخاطر والأزمات	4.19	0.754	18.00%	83.77%	١
٥.	يوجد بالهيئة نظام معلومات استراتيجي يدعم التوجه الاستراتيجي لها	4.06	0.965	23.77%	81.23%	٤
	متوسط البعد	4.034	0.865	21.70%	80.70%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعد التفكير في الفرص جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٦٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تهتم الهيئة بإدارة المخاطر والأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٧٥٤)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (دائماً ما يطلب منا تحديد نقاط الضعف والقوة لدينا) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.١٩٢).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإبداع والتميز على التفكير الإستراتيجي في هيئة قناة السويس.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استراتيجيات الإبداع والتميز كمتغير مستقل والتفكير الإستراتيجي كمتغير تابع.

جدول رقم ٧: معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	استراتيجية الإبداع والتميز	التفكير الإستراتيجي
استراتيجية الإبداع والتميز	معامل الارتباط	١	٠.٦٦٠
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة ٦٦.٠% عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين استراتيجيات الإبداع والتميز والتفكير الإستراتيجي.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم ٧: معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
استراتيجية الإبداع والتميز	0.436	0.434	7.0592

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.436$ وهو ما يعني أن استراتيجيات الإبداع والتميز تفسر التغير في التفكير الإستراتيجي بنسبة ٤٣.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test

جدول رقم ٨: تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	10541.5	10541.5	211.539	٠.٠٠٠
البواقي	13654	49.832		
المجموع	24195.5			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين استراتيجيات الإبداع والتميز والتفكير الإستراتيجي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم ٩: تحليل نتائج الانحدار

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	8.528	0.660	3.598	30.681	الثابت
0.000	14.544		0.147	2.133	استراتيجية الإبداع والتميز

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير استراتيجيات الإبداع والتميز ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين استراتيجيات الإبداع والتميز والتفكير الإستراتيجي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع والتميز والتفكير الإستراتيجي.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الإبداع والتميز والتفكير الإستراتيجي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجيات الإبداع والتميز تؤثر في التفكير الإستراتيجي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي إنه:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإبداع والتميز على التفكير الإستراتيجي في
هيئة قناة السويس.

رابعاً: نتائج الدراسة

أ-النتائج

- اثبت التحليل الاحصائي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مما يعني انه يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على التفكير الاستراتيجي وبالتالي :
يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على التفكير المنطومي
يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية مكافأة الابداع والتميز على التفكير الابداعي
يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية مكافاه الابداع والتميز على التفكير في الوقت
يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية مكافاه الابداع والتميز على التفكير في الفرص
- أوضحت الدراسة أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ذات تأثير قوي على أداء المنظمات، بالرغم من أن معظم الباحثين يركزون على الاستراتيجيات العامة مثل الاختيار، التدريب، الأجور، والمكافآت... الخ.
- تبين من الدراسة تعاضم أهمية التفكير الإستراتيجي كعنصر فعال لنجاح الإدارة الإستراتيجية في المنظمة خاصة التخطيط الإستراتيجي.
- توصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت والحوافز يتم بصفة دورية للعاملين وطبقاً للمستويات الإدارية، ويفتقر هذا النظام إلى عدم وجود آلية لتشجيع ومكافأة الأفراد المتميزين أو المبدعين والمبتكرين.
- تبين ضعف مهارات العاملين في الهيئة من حيث تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم، كما أن هناك قصوراً عاماً لدي الهيئة نحو دراسة الفرص والتهديدات التي تواجهها محلياً ودولياً، وعدم مشاركة العاملين وتلقي مقترحاتهم في هذا الشأن.

- ليست هناك إستراتيجيات فعالة لدي الهيئة نحو الإدارة الفعالة لترشيد استخدام الوقت، ويقتصر الأمر على الإجراءات الإدارية والروتينية في المتابعة والرقابة التقليدية على الأداء

ب- التوصيات

- يجب اعاده هيكله إدارة الافراد بالهيئة وايضا تنية وتطوير العاملين بإدارة الافراد بالهيئة
- انشاء قسم تابع للادارة العليا لمتابعة التطورات التي تتم اولا باول لتبني ثقافة التفكير الاستراتيجي لجميع إدارة الهيئة
- يجب تغيير نظام الحوافز والمكافآت بحيث يرتبط بالابداع والتميز والجدارة
- استخدام الطرق الحديثة في تطوير المهارات الابداع والابتكار لدي العاملين مثل تفويض السلطة وتمكين العاملين
- بناء ثقافه الاهتمام بالوقت لدي جميع العاملين باعتبار ان الوقت مورد اساسي من الموارد التي تمتلكها الهيئة
- يجب التركيز على العمل التعاوني

رابعا: قائمة المراجع

المراجع العربية :

- ١- د.سيد محمد جاد الربيع، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء : الاطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العلمية، القاهرة، دار الكتاب، ٢٠١٦
- ٢- د. سيد محمد جاد الربيع، ادارة الابداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٣
- ٣- مني محمد موسي، تأثير كفاءة نظم التعويض علي مستويات الانتاجية بالمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الادوية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٩.
- ٤- كرار عباس متعب، التفكير والتفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية، مجلة جامعة كربلاء العلمية- العراق، العدد الرابع، مجلد ١٥، ٢٠١٧.

٥- صدوق فتيحة، ضيف أحمد، علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الاعمال، مجلة ادارة الاعمال او الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة- الجزائر العدد السابع، ٢٠١٨.

المراجع الاجنبية :

- 1- Edward E.Lavier, Rewarding Excellence Pay Strategies for the New Economy, N.Y., Jossey Bass, 2003.
- 2- Gary Dessler, Human Resource Management, N.Y, Peaterson Education Limited, 2020.
- 3- John E. Gamble, Arthur A.ThompSon, Jr & Margara A. Peteraf B, Essentials of Strategic Management: the Quest for Competitive Advantage, Mc Grew-Hill Trwin, N.y., 2013.
- 4-Anna Bos. N, Maarten R.& Maïke J., HRM and Innovative work Behavior :A Systematic Literature Review, Personnel Review vol.46 ,Nol.7, 2017.
- 5-Anna L.Sacett, William S.W. & Ellen F. Goldman, Enhancing the Strategic Capability of the Army An Investigation of Strategic Thinking tasks ,Skills and Development ,United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, February , 2016.
- 6-Emily Spencer, Strategic Thinking: Emporing Success in the Contemporary Operating Environment, CDA Institute, on Track Summer, 2016.